

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ  
ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ**

**Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ  
Є. А. КАРПЕНКО**

**ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ТА  
ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ НА  
ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Полтава – 2011

УДК 65.014.1:339.37

**Рецензенти:**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету Лепейко Т. І.;

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку Полтавської державної аграрної академії» Плаксієнко В.Я.

**Шимановська Діанич Л.М.** Процесно-орієнтоване управління та внутрішній контроль на підприємствах роздрібно́ї торгівлі : [монографія] / Л. М. Шимановська-Діанич, Є. А. Карпенко. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 288 с.

Монографія присвячена вирішенню теоретичних, методичних і практичних аспектів процесно-орієнтованого управління та внутрішнього контролю на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. У роботі поглиблено теоретичні підходи до визначення категорій: «процесно-орієнтоване управління», «процес», «механізм процесно-орієнтованого управління», «внутрішній контроль»; визначено місце процесно-орієнтованого управління в теорії менеджменту. Подано результати моніторингу господарської діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі; систематизовано та охарактеризовано їх процеси; здійснено оцінку існуючих технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі. Розроблено методичні положення щодо формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі; запропоновано систему показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі; сформовано модель організації внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі. Монографія буде корисною студентам усіх форм навчання, менеджерам, економістам, фінансистам, а також усім, хто цікавиться загальною методикою та організацією менеджменту та внутрішнього контролю на підприємстві.

	3
. ЗМІСТ	Стор.
ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	7
1.1. Генезис процесно-орієнтованого управління як основи ефективності функціонування підприємства	7
1.2. Сутність та базові елементи процесно-орієнтованого управління підприємствами	29
1.3. Проблеми, передумови та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі	46
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	2
2.1. Моніторинг господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області	52
2.2. Систематизація та характеристика процесів на підприємствах роздрібної торгівлі Полтавської області	59
2.3. Оцінка існуючих технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі Полтавської області	80
РОЗДІЛ 3. УПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	92
3.1. Розроблення та реалізація механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі	92
3.2. Побудова системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі	129
3.3. Модель організації внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі	142
ВИСНОВКИ	164
ДОДАТКИ	168
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	262

## ПЕРЕДМОВА

З огляду на те, що сучасні умови господарювання характеризуються наростанням невизначеності у зовнішньому середовищі, актуальною є проблема забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Водночас управління переважною більшістю підприємств роздрібної торгівлі організоване на принципах функціонального підходу, які не відповідають новим економічним умовам. Це зумовило виникнення об'єктивної необхідності обґрунтування нового підходу для управління підприємствами роздрібної торгівлі, який був би адекватним зазначеним перманентним змінам. Саме таким є процесно-орієнтоване управління, яке у світі вважається однією із основних концепцій менеджменту, що ґрунтується на нових принципах: своєчасна реакція на зміни у зовнішньому середовищі; партнерський підхід у взаємодії із контрагентами; клієнто-орієнтований характер існування підприємства; постійне підвищення якості товарів і послуг; ефективна організація процесів, постійне їх удосконалення; ефективна система мотивації праці персоналу; відповідальність працівників за результати праці; відкритість і прозорість підприємства перед працівниками; лідерство керівника.

Монографія спрямована на обґрунтування методичних підходів, поглиблення теоретичних положень та розробку практичних рекомендацій щодо застосування процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі.

У роботі поглиблено теоретичні підходи до визначення категорій: «процесно-орієнтоване управління», «процес», «процес управління», «механізм процесно-орієнтованого управління»; досліджено генезис процесно-орієнтованого управління як основи ефективного функціонування підприємства. Подано результати моніторингу господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі; систематизовано та охарактеризовано процеси на підприємствах роздрібної торгівлі; здійснено оцінку існуючих технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі. Розроблено методичні положення щодо формування

механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі; запропоновано систему показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі; сформовано модель організації внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

Дослідження сприятиме застосуванню єдиної концепції процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, що дозволяє забезпечити їх конкурентоспроможність і ефективність.

Запропоновані у роботі методичні та практичні розробки сприяють систематизації сутнісних характеристик та особливостей процесно-орієнтованого управління підприємствами; узагальненню методологічних підходів до формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі; проведенню дослідження генезису формування процесно-орієнтованого управління як основи ефективного функціонування підприємства; здійсненню моніторингу господарської діяльності та систематизації процесів на підприємствах роздрібною торгівлі Полтавської області; імплементації інтегрального показника оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі; виявленню можливостей впровадження процесно-орієнтованого управління, внутрішнього контролю в системі процесно-орієнтованого управління.

Отримані при проведенні дослідження наукові результати у сукупності вирішують важливу наукову проблему обґрунтування теоретико-методичних засад застосування процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі для забезпечення їх ефективності.

Монографія орієнтована на широкий загал читачів – керівників, провідних фахівців і спеціалістів-практиків підприємств (організацій, установ) та їх структурних підрозділів, науковців, викладачів, аспірантів і студентів, а також спеціалістів консалтингових компаній. Робота певною мірою сприятиме підвищенню ефективності управління підприємствами завдяки застосуванню науково-методичних

напрацювань у практиці господарювання. Найбільше практичне значення мають запропонований механізм процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі; підхід до розроблення моделі внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі; формування системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

Запропоноване дослідження є узагальненням досвіду науки і практики процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі з викладенням авторського бачення формування цілісного, адаптованого до реалій сьогодення механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі. Автори сподіваються, що розроблені заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління, допоможуть підприємствам різних форм власності і сфер господарювання стабільно функціонувати та стрімко розвиватися.

Конструктивна співпраця з науковцями, керівниками, провідними фахівцями і спеціалістами-практиками кооперативних підприємств та організацій, а також необхідність удосконалення діючих систем управління шляхом впровадження механізму процесно-орієнтованого управління, як інструментарію розвитку сучасного менеджменту, стали головним стимулом появи даної роботи. Автори мають надію, що розглянуті у монографії питання знайдуть своє продовження в наукових колах і будуть застосовані у практичній діяльності та з подякою приймуть до уваги зауваження і пропозиції щодо форми та змісту викладеного матеріалу.

Автори висловлюють щиру вдячність рецензентам за об'єктивність наданої оцінки, критичність висловлених зауважень, а також усім тим, хто сприяв виконанню і публікації книги.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

#### 1.1. Генезис процесно-орієнтованого управління як основи ефективності функціонування підприємства

Традиційно під конкурентоспроможністю розуміють обумовлене економічними, політичними і соціальними факторами стійке положення підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках [139], можливість підприємства реалізувати товар, що користується попитом при досягненні високого рівня ефективності діяльності [223]. Представники підходу до управління підприємством на основі ресурсної орієнтації стверджують, що стійкі конкурентні переваги можуть бути досягнуті лише шляхом ефективного використання контрольованих підприємством ресурсів [20].

Аналіз публікацій провідних вчених з проблем підвищення конкурентоспроможності свідчить, що в умовах ринкової економіки для досягнення конкурентоздатності і забезпечення стійких позицій на ринку основна увага повинна приділятися підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Для забезпечення довгострокової ефективності в умовах гострої конкуренції підприємства повинні не лише знаходити передові технічні рішення, але й використовувати їх в своїй операційній діяльності раніше своїх конкурентів для отримання прибутку. Формування потенціальної можливості господарюючих суб'єктів до конкурентної боротьби і досягнення ефективних результатів в даних умовах обтяжується необхідністю постійного пристосування до динамічності зовнішнього середовища. Для підтримки високого рівня ефективності діяльності на ринку підприємство повинно постійно реагувати на змінні потреби споживачів, забезпечуючи цим самим зростання обсягів реалізації за рахунок надання більшої цінності товарам і послугам з точки зору споживачів. Це, в свою чергу, викликає низку нових проблем стосовно подальшого удосконалення теорії управління

як основи ефективності функціонування підприємств.

З переходом до ринкових умов господарювання з'явилися нові підходи до трактування сутності ефективності. Це обумовлено необхідністю врахування ринкової специфіки господарювання та пошуком шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху в конкурентному середовищі.

Тому серед багатьох проблем, що вирішуються на підприємствах України, основну увагу необхідно приділити підвищенню ефективності функціонування шляхом впровадження адекватних ринковим умовам механізмів управління. Виникає об'єктивна необхідність з'ясування сутності категорії «ефективність», так як від цього залежить успішний вибір критеріїв і показників оцінки ефективності функціонування підприємств, а відповідно і шляхів її підвищення.

В економічній літературі існують різні погляди вчених стосовно сутності ефективності функціонування підприємств. Це в першу чергу пояснюється тим, що ефективність – складна і багатогранна категорія, яка виражає інтереси всього суспільства і кожного окремого індивіда, стосується всіх сторін господарської діяльності.

Дослідження генезису ефективності свідчать про те, що термін «ефективність» почав використовуватися у економічній літературі. Він вперше з'явився у працях Вільяма Петі, одного із засновників класичної політичної економії і голови французької школи фізіократів Франсуа Кене. Але як самостійна категорія «ефективність» ним не досліджувалася, а ототожнювалася з «результативністю» і використовувалася для оцінки державних заходів стосовно їх впливу на економічне життя [77].

Ознайомлення та критичний аналіз багатьох літературних джерел з проблем ефективності дозволив виділити в залежності від історичного періоду розвитку вітчизняної економіки основні щаблі розвитку теорії ефективності функціонування та її сучасних напрямків:

- 1 етап – 1917 р. – середина 40 рр;
- 2 етап – середина 40 – 70 рр;
- 3 етап – середина 70–80 рр;
- 4 етап – середина 80 років – 90 рр;



5 етап – з 2000 р.

На першому етапі розвитку теорії ефективності економічна система розглядалася як сукупність виробничо-споживчих комун і виробництво підпорядковувалося принципам прямого товарообміну. Розвиток всіх галузей економіки відрізнявся екстенсивним характером. Достатня кількість трудових і уречевлених ресурсів, гострий дефіцит товарів зумовив збільшення їх випуску, нарощування темпів виробництва. В оцінці функціонування економічних систем переважали показники обсягу діяльності. Характерним для цього періоду є надання управлінню ефективністю другорядної ролі і відсутність порівняння досягнутих результати діяльності навіть з затратами живої праці.

Другий етап відзначається створенням теорії ефективності. В кінці 40 рр. ефективність почала розглядатися у сучасному трактуванні, як відношення між отриманими результатами і витратами. Хоча показники обсягу все ще переважають в оцінці діяльності підприємства, починає зароджуватися непрямолінійне, опосередковане, через систему заходів направлених на якісний розвиток і удосконалення виробничих ресурсів, управління ефективністю.

З середини 70 рр. змінюється економічна ситуація в країні і виникає необхідність найбільш повного і раціонального використання економічного потенціал. Загальновизнаним завданням економіки є різке зростання ефективності суспільного виробництва на базі його інтенсифікації, підвищення якості продукції, збільшення продуктивності праці. В існуючих трактуваннях сутності ефективності третього етапу є спільним те, що це категорія, яка виражає співвідношення результатів з використаними для їх отримання витратами чи ресурсами. Категорія ефективності характеризується виробничими відносинами з приводу досягнення найбільших результатів з найменшими витратами праці і засобів праці [35, 153, 51, 207]. В цей період зустрічаються твердження стосовно тотожності ефективності і продуктивності.

На думку Ейлора С. ефективність це продуктивність, що вимірюється відношенням випуску до затрат [47, с. 22]. Аналогічної позиції притримуються і інші вчені [13, 98] на думку яких роль ефективності в системі економічних відносин

обмежується зв'язком з законом економії часу, а сутність ефективності зводиться до економії праці.

Пік наукових досліджень стосовно категорії ефективності припадає на четвертий етап. В середині 80 рр. з'ясувалося, що існуючий господарський механізм недосконалий, фондомісткість продовжує зростати, а якість послуг – зменшуватися [98]. Наслідком цього є продовження розвитку теоретичних підходів до сутності ефективності. Акцент зміщується від мінімізації ресурсів і витрат до оптимізації співвідношення результати-витрати.

З 2000 р. спостерігається спад активності в дослідженнях стосовно ефективності з поступовим її відновленням з 2005 р.. Для цього періоду характерне трактування ефективності, яке є адекватне ринковому механізму функціонування, самоокупності і самофінансуванню підприємств, зближення понять ефективність і конкурентноздатність.

А. Воронов, О. Валькович відзначають, що під ефективністю діяльності в сучасних умовах господарювання необхідно розуміти захват максимально можливої частки ринку і одночасно отримання максимально можливих сприятливих фінансових результатів від продажу товарів і послуг [28].

На думку Нечаєва В. К. в умовах ринку існує диктат споживача по відношенню до продавця, а пристосування торгівельної структури до структури потреб відбувається шляхом постійної взаємодії попиту і пропозиції. Таким чином під ефективністю необхідно розуміти в першу чергу ступінь пристосовуваності торгівлі до існуючих вимог економіки [125].

Розгляд існуючих трактувань сутності ефективності дозволив виділити основні підходи до визначення змісту поняття «ефективність» відповідно до об'єктів, на які акцентується увага вчених при визначенні ефективності (табл. 1.1).

Перший підхід ґрунтується на визначенні ефективності як співвідношення результату до витрат. В межах результативно-витратного підходу відповідно до основного акценту доцільно виділити витратний, результативний, результативно-витратний та споживчо-результативно-витратний підходи.

### Трактування сутності ефективності в економічній літературі

Автор	Сутність ефективності	Рік	Джерело
<b>Результативно-витратний підхід</b>			
<i>Результативний підхід</i>			
Білоусов Р.	Результативність роботи людини, колективу, всієї господарської системи в цілому	1979	232
Ейлон С.	Продуктивність, що вимірюється відношенням випуску до затрат	1980	231
Лафта Дж.	Виражається продуктивністю, відношенням кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході	1999	236
Яхонтова Є.	Дієвість, результативність зусиль, котрі здійснюють сприятливий вплив на оточуючих. Визначається здатністю забезпечити кінцевий результат власного функціонування	2002	237
Хелфер Е.	Виражається у формуванні потоків грошових засобів, які перевищують всі затрати компанії, включаючи затрати на капітал	2003	238
Маршал В.Мейер	Включає елемент очікування і виражається в розмірі грошових потоків, котрі ще треба отримати, дисконтованих до теперішньої вартості	2004	237
Фатхутдінов Р.	Результативність створення і використання об'єкта як відношення сумарного корисного ефекту до сукупних витрат за його життєвий цикл	2005	239
Коробейнікова І.	Ефективність є результативністю	2006	240

## Продовження 1 табл. 1.1

Автор	Сутність ефективності	Рік	Джерело
Савицька Г.	Результативність господарювання, співвідношення між отриманим результатом і затратами на його досягнення	2008	241
<i>Витратний підхід</i>			
Хачатуров Т.	Зводиться до економії часу	1978	233
Засухін А.	Ефективність поточних витрат або спожитих ресурсів, поточних і одноразових витрат	1983	242
Тихомирова А.	Існуючий внутрішній зв'язок між результатом (ефектом) і витратами, який забезпечує економію сукупної праці.	1984	243
Рибін В., Кац І.Я	Виробничі відносини стосовно мінімізації затрат всіх видів ресурсів на одиницю корисного результату.	1989	244
Жаріков В., Белова С.	Характеризується ступенем використання виробничих ресурсів	2002	245
<i>Результативно-витратний підхід</i>			
Гордєєв К.	Найбільш раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для досягнення найбільших результатів при мінімальних витратах.	1976	227
Петухов Р. Волостних В.	Досягнення найбільшого ефекту або результату при найменших затратах, що обумовили цей ефект	1979	228
Сільченков А.	Співвідношення витрат і результатів	1981	246
Жигалов В.	Співвідношення досягнутих економічних результатів і затрат на їх отримання	1989	247
Кембел Р.Макконел, Стенлі Р.Брю	Виробництво товару з найменшими ресурсами.	2003	248

## Продовження 2 табл. 1.1

Автор	Сутність ефективності	Рік	Джерело
Балабан М.	Досягнення найбільших результатів за найменших витрат або зниження сукупних витрат на одну гривню товарообороту.	2005	249
<i>Споживчо-результативно-витратний</i>			
Іваницький В., Бланк І.	Співставлення результатів діяльності з витратами. Найбільш раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів в інтересах все більш повного задоволення матеріальних і духовних потреб населення.	1981	229
Ушакова Н., Белий А.	Найбільш раціональне використання всіх наявних і потенційних ресурсів для максимального задоволення суспільних потреб з найменшими витратами праці.	1982	230
Прокопенко І.	Міра економічності і результативності використання ресурсів як вхідних факторів виробництва для отримання продукту чи послуги такої якості і в таких обсягах, котрі необхідні суспільству в довгостроковому періоді	2001	250
<b>Цільовий підхід</b>			
Кхол Й.	Ефективність є результативністю тієї чи іншої дії і характеризується ступенем досягнення цілі і витрат	1975	251
Духонін Е.	Оцінюється ступенем досягнення цілей своєї діяльності	2005	39

Представники результативного підходу основну увагу приділяють максимізації вихідних параметрів, нарощуванню обсягів діяльності, підвищенню продуктивності праці та інших ресурсів. Дослідження дефініції ефективності дало можливість дійти висновку, що цей підхід широко використовувався в економіці у 70-80 рр, а в ринкових умовах господарювання знову набуває актуальності. Цей підхід аргументований тим, що саме результат є джерелом розширеного відтворення підприємства, а в умовах самофінансування – і необхідністю для сталого розвитку підприємства.

Аналіз наукової літератури з проблем трактування сутності ефективності показав, що пік популярності витратного підходу припадає на 80 рр. Його представники акцентують свою увагу у досягненні ефективності на мінімізації витрат та раціональному забезпеченню підприємства ресурсами. На нашу думку, цей підхід до визначення ефективності є дещо обмежений в частині витрат і не враховує досягнутих результатів діяльності.

Результативно-витратний підхід до трактування терміну «ефективність» заснований на розгляді його як співвідношення досягнутих економічних результатів і затрат на їх отримання. Він широко використовується в економічній науці. Особливість цього підходу до визначення змісту ефективності полягає в тому, що його представники наголошують на необхідності оптимізації співвідношення «витрати – результати».

Розвитком результативно-витратного підходу є споживчо-результативно-витратний підхід до визначення сутності ефективності. Його представники при визначенні дефініції ефективності основну увагу приділяють необхідності задоволення вимог споживачів при оптимальному балансі між витратами і результатами. Згідно з цим підходом ефективність визначається як найбільш раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів в інтересах все більш повного задоволення матеріальних і духовних потреб населення. Споживчо-результативно-витратний підхід до визначення ефективності приводить до думки, що ефективність має не лише економічний, а й соціальний характер.

Таким чином більшість науковців витратного підходу сходиться в тому, що ефективність є вираженням

результативності, і розглядають її з точки зору співвідношення корисного результату і витрат чи зусиль, які зумовили цей результат.

Цільовий підхід ґрунтується на розгляді ефективності як результативності тієї чи іншої дії і характеризується ступенем досягнення цілі і витрат для цього. Його представники основну увагу акцентують на досягненні цілей і оцінці поточних витрат. Найбільш ґрунтовне визначення ефективності в межах цього підходу надає Мазур І.І., який зазначає, що ефективність це характеристика системи з точки зору якості, результативності, своєчасності досягнутих результатів, розвитку системи в запланованому напрямі при виконанні визначених критеріальних показників і обмежень. Головною ознакою є ступінь досягнення цілей організації [108].

Крім того в сучасних трактуваннях ефективності акцентується увага на таких особливостях, як захоплення максимально можливої частки ринку, ступінь пристосовуваності торгівлі до існуючих вимог економіки, ступінь використання торгівельного потенціалу.

На нашу думку, в сучасних умовах господарювання не можливо приймати рішення керуючись лише витратними або доходними міркуваннями, необхідно не лише порівнювати результат з витратами, але й враховувати ступінь досягнення цілей підприємства і рівень задоволення споживачів, тобто мультиплікувати результативно-витратний і цільовий підходи. Отже, ефективність, як економічна категорія, в сучасній вітчизняній науці набуває більш багатогранного трактування і характеризує результативність діяльності господарюючого суб'єкта не лише з позиції співвідношення ефекту і витрат, але і з позиції ступеню використання ресурсного потенціалу і відповідності вимогам зовнішнього середовища.

Відповідно до змін у зовнішньому середовищі та еволюції терміну «ефективність» змінювалися і наукові підходи до управління підприємствами.

Тобто виникнення на початку ХХ ст. перших фундаментальних праць з управління було об'єктивною реакцією зміни в зовнішньому середовищі, зокрема на формування ринкових відносин, відокремлення управління від власності, появу великих підприємств у формі корпорацій і

товариств, розвиток науки про людство та стрімкий розвиток точних наук. У цей час розвинулися чотири наукові підходи до управління: школа наукового управління, адміністративний підхід, поведінковий (біхефіорестичний) і кількісний.

На підставі узагальнення думок науковців ми встановили, що у центрі досліджень наукового підходу до управління було управління в цілому, а не робота окремих ланок або членів підприємства. Представники наукового підходу до управління у своїх висновках базувалися на двох головних принципах: вертикальний розподіл праці та принцип хронометражу. На основі наукового підходу до управління обґрунтовувалася необхідність управління працею з метою підвищення її продуктивності, було сформовано принципи і методи наукової організації праці, критерії формування організаційних структур, визначення норми керованості, делегування прав і відповідальності.

Адміністративний підхід до менеджменту полягає у регламентуванні функцій, прав, обов'язків, витрат, продуктивності, елементів системи менеджменту в нормативних актах (наказах, вказівках, стандартах, інструкціях, положеннях) [195, с. 127]. Представники адміністративного підходу сформуvalи цілісну теорію управління всією організацією, виділили управління як особливий вид діяльності, що спрямований на досягнення цілі підприємством, при якій воно отримує максимум із наявних у розпорядженні підприємства ресурсів. Тому повністю погоджуємося з думкою Дж. Лафти, який зауважив: «...адміністративна теорія організації і управління – це одна з перших цілісних раціонально-нормативістських теорій організації і управління підприємством, що мають міцний соціальний компонент» [105, с. 54].

Поведінковий підхід до менеджменту – підхід, метою якого є надання допомоги працівнику на основі застосування концепцій поведінкових наук до побудови і управління підприємством [195, с. 127]. Основна увага представників даного підходу була зорієнтована на можливості зростання ефективності діяльності підприємства за рахунок підвищення ефективності людських ресурсів. Треба відмітити, що представники наукового й адміністративного підходів до



управління також звертали увагу на людський фактор, але їх дискусії обмежувалися такими аспектами, як справедлива оплата праці, економічне стимулювання і встановлення формальних функціональних відносин. Формування ж поведінкового підходу виникло у відповідь на нездатність повністю осягнути сутність і роль людського фактора як основного, що сприяє підвищенню ефективності діяльності. Слушно зазначив з цього приводу Дж. Лафта: «...привернення до людського фактора – це революційний переворот у теорії організації та управління» [105, с. 62].

Аналіз даних, наведених у [71, с. 174–176], дає змогу зробити висновок про те, що ще на початку ХХ ст. представниками традиційного напрямку було закладено вже досить вагоме підґрунтя для формування процесного підходу до управління.

Треба відмітити, що всі розглянуті вище підходи до управління були зорієнтовані у першу чергу на окремі його аспекти, зокрема на роботу, персонал, адміністрування, мотивування, система управління підприємством. У 50-ті р. ХХ ст. відбулися зміни у зовнішньому середовищі, яке стало більш гнучким і динамічним. У цей же час активно починають розвиватися ідеї відкритості й адаптованості до вимог зовнішнього середовища, ускладнення якого вимагало розробки і застосування способів прийняття рішень у ситуації невизначеності. Це сприяло формуванню підходів до управління, в контексті яких комплексно розглядається не лише внутрішнє, а й зовнішнє середовище підприємства, враховуються не окремі аспекти діяльності, а вся господарська діяльність у цілому.

Розвиток математичних наук, інформатики, статистики став, у свою чергу, підґрунтям для формування кількісного підходу до управління, що полягає у «використанні в менеджменті кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних і експертних методів, інженерних розрахунків, системи балів» [195, с. 127]. Розробки в галузі кількісного підходу дозволили суттєво підвищити рівень адаптованості підприємств до змін зовнішнього середовища.

У свою чергу, теоретичні положення ситуаційного підходу в теорії управління використовуються для дослідження

різноманітних змінних організаційної поведінки. Його прихильники вважають, що застосування різних методів управління зумовлено ситуацією, тобто конкретним набором обставин, які в теперішній час або в майбутньому істотно впливають на положення підприємства [24, с. 57]. Основне теоретичне положення ситуаційного підходу до теорії управління полягає в тому, що ступінь ефективності й успіху підприємства визначається ступенем адаптації організаційної структури й організаційної поведінки, факторами та обмеженнями зовнішнього середовища.

Аналіз наукової літератури з проблем управління [17, 96, 105, 194] дозволив дійти висновку, що ситуаційний підхід до управління є способом мислення, а не набором окремих дій. Він вимагає прийняття оптимальних рішень в залежності від того набору факторів зовнішнього середовища, в яких на даний момент опинилось підприємство, а тому є найбільш актуальним у нестандартних, непередбачуваних ситуаціях. На нашу думку, як окремий спосіб управління, без поєднання з іншими теоріями, ситуаційний підхід не може бути використаний, тому що жодне підприємство не може існувати без конкретної стратегічної мети, постійних цілей і планів. Недоліком ситуаційного підходу, на нашу думку, є збереження концепції процесу управління, що застосовується до рівня всього підприємства.

З середини 70-х р. почав активно розвиватися системний підхід до управління, основоположником якого вважається Людвіг фон Берталанфі. Даний підхід розглядає будь-яку систему як сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вихід, вхід і зв'язок із зовнішнім середовищем. При застосуванні системного підходу спочатку формується вихід системи, аналізується вплив зовнішнього середовища на систему, вживаються заходи щодо забезпечення високої якості входу, а в останню чергу забезпечується відповідність якості процесу до вимог входу [195, с. 128]. У сутності поняття «система» закладена ідея синтезу, цілісності як властивості системи. Н. Стефанов зазначає, що «проблема синтезу – одна із функціональних ідей теорії систем із часів її виникнення. Ця теорія і затвердилася, переборовши «атомістичний» погляд, що мав глибинне коріння майже в усіх науках» [164, с. 13].

Якщо застосувати це визначення до підприємств торгівлі, то так само можна зазначити, що підприємство торгівлі як система являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілісність. Будь-яке підприємство торгівлі є відкритою системою, тому що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Воно отримує із зовнішнього середовища ресурси у вигляді капіталу, товарів, необоротних активів, інформації та людей, які стають елементами його внутрішнього середовища і мають назву «вхід системи» [194, с. 316].

Під час господарської діяльності за допомогою певних технологій частина ресурсів перетворюється на товари, призначені для продажу, що є основним виходом підприємств торгівлі, які вони виносять у зовнішнє середовище. Тобто будь-яке підприємство торгівлі, відповідно до принципів системного підходу, в динаміці розглядається як три процеси: вхід – перетворення – вихід, взаємодія яких дає цикл подій.

Тому важливого значення набуває вивчення характеристик підприємства як системи (характеристик «входу», «процесу» (перетворення) і «виходу»). При системному підході на основі маркетингових досліджень вивчаються параметри «входу», тобто сукупність товарів і послуг, які необхідно виробляти (чи закупляти для подальшого перепродажу), з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, в які терміни і за якою ціною. На «виході» в результаті має бути запропонований конкурентоспроможний асортимент товарів і послуг. Після цього визначаються параметри «входу», тобто досліджується потреба в ресурсах на основі детального аналізу організаційно-технічного рівня системи і параметрів зовнішнього середовища. І в останню чергу досліджуються параметри «процесів», що перетворюють входи у виходи.

Отже, при системному підході до управління підприємство розглядається як «чорний ящик». У діяльність підприємства інвестуються кошти, які в результаті господарської діяльності приносять додаткові грошові кошти за рахунок реалізації товарів і послуг споживачам.

У конкурентному ринковому середовищі керівники підприємств роздрібно́ї торгівлі змушені динамічніше реагувати на зміни ринку, знаходити інноваційні рішення, більш чітко враховувати вимоги споживачів і динаміку

конкуренції, оптимізувати торговельний процес у цілому, а не діяльність окремих функціональних підрозділів. Це стало підґрунтям для набуття великого поширення у 90-ті р. XX ст. процесного підходу до управління підприємством.

На відміну від системного та інших підходів, процесний підхід в оцінці ефективності та управлінні дозволяє дослідити витрати на процеси і доходи від споживачів, а також зіставляти витрати і доходи процесу. Це дає змогу знайти більш досконалі способи підвищення ефективності функціонування й отримати високі результати. Відмінність процесного підходу до управління і його актуальність у наш час пояснюється тим, що ним передбачено необхідність виникнення синергії між процесами, які об'єктивно існують на підприємстві, працівниками, які зайняті в цих процесах, але досить часто діють суб'єктивно, технологіями управління і законами, що керують відносинами між постачальниками, споживачами, ринками та державою.

Тобто мова йде про те, що підвищення ефективності процесу повинно відбуватися за рахунок взаємодії функцій і об'єктів, що беруть у ньому участь. Процесний підхід фокусується на такому взаємозв'язку об'єктів: «процеси – люди – технології – закони». Він дозволяє підійти до проблеми проектування, створення і управління підприємством з інженерних позицій, концентруючи свою увагу на мінімізації тих процесів, що не створюють доданої цінності для споживачів, використовуючи методи внутрішнього контролю процесів, що дозволяють підвищувати ефективність ходу процесу. З одного боку методи, що використовуються для управління процесами розвивалися як способи організації діяльності колективу (наприклад: Total Quality Management, виробнича модель «Тойоти»), а з іншого – як технології формального опису й автоматизації діяльності (стандарти IDEF, ERP-системи, CASE-засоби).

Необхідно також відзначити й те, що застосування процесного підходу до управління, який спрямований на постійне покращення діяльності підприємства, сприятиме безпосередньому залученню працівників у процес оптимізації діяльності підприємства, зміщенню повноважень на більш низькі рівні управлінської ієрархії і одночасному підвищенню

ступеня відповідальності робітників.

Вважаємо, що процесний підхід є наступним щаблем розвитку теорії і практики менеджменту, оскільки містить у собі основні досягнення різних теоретичних шкіл. Це пояснюється і тим, що кожний окремо взятий підхід не може повністю бути адекватним для управління підприємством у динамічному ринковому середовищі. Тому науковий, системний, процесний і ситуаційний підхід до управління синтезувалися і утворили логічну систему принципів стосовно управління підприємством, що відображені у стандартах.

За цих умов першочерговим є питання вибору підходу, який би забезпечував гармонізацію відомих методів, що застосовуються для вирішення окремих оптимізаційних галузевих завдань управління, і вироблення на їх основі принципово нових інструментів створення і використання системи управління підприємством. На нашу думку, найбільш доцільно використовувати процесно-орієнтоване управління, що ґрунтується на процесному підході до управління системою взаємопов'язаних процесів, який відіграє роль систематизуючого елемента, що враховує досягнення охарактеризованих вище підходів до управління, і дає змогу переносити основні акценти на той підхід в управлінні ресурсами процесів, принципи якого є оптимальними для певної управлінської ситуації. Тому вважаємо, що основною ідеєю і підґрунтям процесно-орієнтованого управління є процесний підхід, як системоутворюючий елемент для інтеграції сукупності методів оптимізації управління і основних досягнень підходів і теорій, що набули особливого поширення раніше.

Вивчення наукових доробок з питань процесно-орієнтованого управління дозволило нам виділити основні області досліджень, які принципово різняться цілями і завданнями. Одна група науковців свої дослідження спрямовують на підвищення ефективності взаємовідносин з постачальниками, споживачами й іншими учасниками ланцюга створення цінності, аналізуючи цей ланцюг у взаємозв'язку із процесами, що існують на підприємстві [33, 112, 170, 175, 225]. Другий напрям досліджень [7, 22, 113, 115 191] спрямований на вивчення особливостей протікання процесів підприємства та

знаходження можливостей кращої організації матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів. Наголосимо, що вони не вважають за доцільне піддавати дослідженню ланцюг створення цінностей.

На нашу думку дослідження першого напрямку більше пристосовані до динамічного зовнішнього середовища, в якому функціонують підприємства України. Це пояснюється перш за все тим, що автори спрямовують свою увагу на вивчення можливостей активного використання умов зовнішнього середовища та взаємоузгодження мети підприємства з параметрами зовнішнього середовища.

Дослідження другого напрямку акцентують увагу на необхідності пристосовуваності до умов зовнішнього середовища, а тому спрямовані на пошук можливостей нівелювання його негативного впливу та оптимізацію (зміну) внутрішнього середовища підприємства.

Слід наголосити, що кожний із виділених напрямів дослідження має як переваги, так і недоліки. Прагнення до удосконалення методичних розробок науковців вище названих підходів стало поштовхом для формування ще двох значних напрямів дослідження, що пов'язані із поглибленням та розвитком виділених нами основних течій та необхідністю розробки комплексної методології з врахуванням всіх переваг основних концепцій.

Дослідження в межах підвищення ефективності взаємодії між учасниками ланцюга створення цінності [33, 112, 170, 175, 225] мають на меті узгодження ланок ланцюгів створення цінності окремих учасників та активне використання умов зовнішнього середовища. На думку прихильників цього напрямку дослідження проблем процесно-орієнтованого управління лише разом з постійними контрагентами можна проводити цілеспрямоване управління ланцюгом цінності продукту для кінцевого споживача [112]. Висхідним пунктом розробки цієї концепції було дослідження М. Портера, який запропонував розглядати діяльність підприємства щодо створення цінності для свого клієнта в контексті системи цінностей. Він ввів поняття системи цінностей як «потоків видів діяльності, що включає ланцюги цінностей постачальників, котрі забезпечують фактори виробництва (сировина,

комплектуючі і придбані послуги) для ланцюга цінності підприємства, ланцюг цінностей підприємства-виробника, ланцюг цінностей каналів дистрибуції, ланцюг цінностей покупців. Взаємозв'язки не лише зв'язують види діяльності, що створюють цінність, всередині підприємства, але і створюють взаємозалежності між його ланцюгом цінності і ланцюгами цінностей постачальників і каналів розподілу. Координація може створити конкурентні переваги за рахунок оптимізації або координації цих зв'язків за межами бізнесу» [159, с.111]. В динамічних ринкових умовах господарювання менеджмент кожного підприємства об'єктивно зацікавлений у встановленні партнерських відносин як з постачальниками, так і з споживачами. Максимальна інтеграція взаємовідносин з постачальниками на основі досягнень сучасної науки і техніки, ефективних технологій електронного ведення справ дає змогу мінімізувати витрати підприємства на збереження товарів шляхом організації товаропостачання на принципах організації постачання «точно в час». Зміщення акцентів з пошуку одноразових вигідних угод на формування довгострокових відносин з контрагентами сприяє отриманню стабільної фінансової переваги учасників ланцюга створення цінностей. Партнери намагаються найповніше використовувати потенціал системи цінностей, що в кінцевому рахунку дозволяє підвищити показники ефективності кожного учасника ланцюга створення цінностей. Відомо, що існує прямий зв'язок між високим рівнем обслуговування і стабільним зростанням прибутку. Тому надання клієнтам якісних товарів і послуг, що виробляються в межах системи цінностей, має бути найвищим пріоритетом менеджера будь-якого підприємства, чого неможливо досягти без партнерських відносин з постачальниками. Саме відносини між постачальниками і підприємствами-споживачами сприяють швидкому реагуванню на потреби кінцевих споживачів. Тому ми повністю погоджуємося із думкою В. В. Масленнікова, що «схвалюючи ініціативу партнерів щодо надання ними пропозицій стосовно покращення товарів і послуг, підприємницька сітка в повній мірі використовує свій потенціал в інтересах розвитку бізнесу. В основі дійсної лояльності лежить цінність товарів для покупців. Лояльність покупців робить головний внесок у

стабільне зростання прибутку підприємств, що входять до системи цінностей» [112]. Отже, в умовах глобалізації і динамічності зовнішнього середовища, організація ефективних зв'язків між підприємствами є одним із ключових факторів їх успіху, а конкурентною перевагою стає здатність партнерів об'єднати свої досягнення в ефективному ланцюгу цінностей для покупців, утворюючи підприємницьку сітку. Поняття підприємницької сітки є трансформацією поняття системи цінностей М. Портера і трактується як «система довгострокових взаємовідносин учасників ланцюга створення споживчої вартості (цінності для покупців), що ґрунтується на узгодженні стратегії розвитку і координації діяльності на певних сегментах ринку» [112]. Створення підприємницької сітки означає особливий погляд підприємця як на себе, так і на взаємовідносини з контрагентами та конкурентами. Синергія в підприємницьких сітках пов'язується з тим, що підприємства-партнери отримують спільний доступ до новітніх технологій, інфраструктури, кваліфікованого персоналу. Крім того розширюються можливості в області маркетингу та збуту. Головним рушійним фактором сучасних об'єднань є суцільний контроль ланцюга створення цінності для споживачів, а не лише ланцюга створення цінностей свого підприємства, так як основою господарської діяльності є процес створення товару, що задовольняє потреби кінцевих споживачів.

М. Портер запропонував розглядати процеси, як інструменти, що роблять свій внесок у створення цінності для споживача. Переваги окремих процесів у створенні корисності для споживача є основою конкурентних переваг підприємств. На основі цього положення ним було запропоновано процесну модель діяльності підприємства і введено поняття ланцюга цінності як «системи взаємозалежних видів діяльності, між котрими існують взаємозв'язки» [112]. Недоліком цієї моделі можна вважати слабку її деталізацію, так як основне її призначення це демонстрування сутності діяльності підприємства. Тому процеси, що включаються в стандартний ланцюг цінності М. Портера можуть бути лише відповідним пунктом для виділення унікальних ланцюгів цінності, властивих для певного підприємства. Але все ж таки, незважаючи на зазначені вище недоліки, ланцюг цінностей є



важливим інструментом, що дає змогу виявити стратегічні аспекти, унікальні з точки зору конкурентних переваг. Важливим показником кожної ланки ланцюга цінності є цінність, що створюється нею. Тому представники першої групи процесно-орієнтованого управління наголошують саме на необхідності побудови, аналізу і реорганізації ланцюгів цінності. Методично даний підхід означає для підприємства необхідність формування власного набору процесів, які б забезпечували створення для споживачів максимальної цінності за найкращу ціну.

Аналіз вітчизняної і зарубіжної літератури з проблем процесно-орієнтованого підходу та управління ланцюгами цінності [112, 225, 175, 231, 33] дозволив виділити основні переваги цього підходу:

- можливість оцінка оптимальності виділених видів діяльності та процесів підприємства, виділення процесів що збільшують цінність, а також ліквідація ланок ланцюга та процесів, що не добавляють цінність;

- підвищення ефективності ланцюга в цілому шляхом ліквідації проблем при поєднанні ланок і зміні принципів і механізмів управління ланцюгом створення цінності;

- підвищення ефективності функціонування окремих елементів ланцюга шляхом аналізу ефективності використання ресурсів окремих ланок ланцюга створення цінності підприємства.

Другий напрям досліджень [7, 22, 113, 115, 191] спрямований на вивчення особливостей протікання процесів підприємства з метою створення високопродуктивних наскрізних процесів. В наш час набули найбільшого поширення дослідження в межах даного напрямку, які спрямовані на надання методичних рекомендацій для створення ефективних суцільних процесів на основі виділення окремих операційних ланцюгів. Прихильники ідеології наскрізних процесів трактують процес як «цілеспрямовану послідовність операцій (робіт, процедур), що приводє до заданого кінцевого результату – виходу процесу» [171]. Тобто, при такому розумінні процесно-орієнтованого управління, увага акцентується на необхідності опису послідовності робіт, що виконуються в різноманітних підрозділах, виконавців,

вхідних і вихідних документів. Позитивним моментом з методологічної точки зору є можливість використання методик опису процесів класу Work Flow (IDEF3 I ARIS), що значно підвищує наочність сформованих моделей суцільних процесів. Але в той же час суттєвим недоліком цього підходу є «виділення скількох процесів на підприємстві, скільки суб'єктивно зможуть обґрунтувати керівники і спеціалісти» [171]. При цьому досить часто може виникнути ситуація, що певна частина діяльності підприємства не буде розглядатися як процес. Ідеї виділення наскрізних процесів стали основою для розробки цілого набору методик з реорганізації управління. Значного поширення набув методичний підхід, запропонований Й. Беккером [115], що включає такі фази: підготовка до моделювання процесів; розробка стратегії і цілісної структури процесів; моделювання «як є» і аналіз фактичного стану; моделювання «як має бути» і оптимізація процесів; розробка процесно-орієнтованої організаційної структури; впровадження нової організаційної структури.

Критикуючи такий підхід Репін В. В. і Еліферов В. Г. зазначають, що «автори не змогли знайти прикладів успішної реалізації методики реінжинірингу процесів від «як є» до «як має бути», тому для практичної мети впровадження процесного підходу до управління вони розробили власну методику. На відміну від теорії наскрізних процесів вона побудована на сучасному розумінні процесного підходу до управління» [172, с.4]. Як альтернатива, вони запропонували методику, яка включає етапи: визначення і опис існуючих процесів і порядок їх взаємодії в загальній сітці процесів підприємства; чіткий розподіл відповідальності керівників за кожний сегмент всієї сітки процесів підприємства; визначення показників ефективності і методик їх виміру; розробка і затвердження регламентів, що формалізують роботу системи; управління ресурсами і регламентами при виявленні відхилень, невідповідностей в процесі чи продукті [172].

На нашу думку, ця методика, як і всі методики другого напрямку дослідження, також містить ряд недоліків, зокрема вона не передбачає аналіз виділених процесів з точки зору ланцюга цінності для споживачів, а лише акцентує увагу на технології побудови процесів всередині підприємства.

З метою ліквідації недоліків охарактеризованих вище методологічних напрямів в області процесно-орієнтованого управління почали поширюватися наукові дослідження, що поглиблюють і розвивають виділені нами концепції.

Однією із значних ідей, що відносяться до досліджень, спрямованих на розвиток концепцій взаємодії із учасниками сітки цінності є ідея Р. Каплана і Д. Нортон [65, 58] стосовно удосконалення управління підприємством на основі системи збалансованих показників. Її можна розглядати як ідею, що поглиблює і розвиває точку зору М. Портера на підприємство як систему із створення цінності для споживача.

Суть бачення Р. Каплана і Д. Нортон полягає в тому, що діяльність підприємства необхідно досліджувати не лише в контексті створення цінностей для клієнтів, але також і з точки зору створення цінностей для власників, самого підприємства, як соціо-технологічного комплексу, персоналу. Для реалізації цієї ідеї необхідно виділити і здійснювати цілеспрямоване збалансоване управління найважливішими аспектами діяльності (фінансовими, клієнтськими, процесами, розвитком бізнесу і персоналу). Під аспектами діяльності авторами розуміється сукупність процесів, що забезпечують потреби зацікавлених груп осіб чи елементів організації [65]. Створення цінностей в межах виділених аспектів діяльності, на їх думку, є умовою стабільного існування підприємства.

Автори [65] також використовують поняття процес, але розглядають його як елемент організаційної системи більш низького рівня по відношенню до інших аспектів діяльності підприємства пояснюючи це тим, що стратегічне цілепокладання і оперативне управління здійснюється через аспекти діяльності, а не через процеси, як в моделі М. Портера.

Над продовженням ідеї Р. Каплана працюють як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Значний вклад в розвиток цього напряму дослідження зробили Нівен Пол Р. [127], який показав як підприємство може стати стратегічно орієнтованим, Ольве, Нільс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магну [128] запропонував методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств, Рамперсад Х'юберт К. [165] запропонував розглядати систему показників діяльності підприємства і людини як взаємопов'язаний комплекс,

деталізуючи саме роль людського фактору, Мейєр Маршал В. [114] проаналізував перспективу управління за допомогою збалансованої системи показників та запропонував методiku проведення процесно-орієнтованого аналізу рентабельності, А. М. Гершуна і Ю.С. Нефедова [32] систематизували існуючі методики впровадження збалансованої системи показників та виділили типові помилки, що спостерігаються при впровадженні збалансованої системи показників.

На нашу думку, необхідно зауважити, що основний акцент прихильниками цього напрямку дослідження робиться на формуванні системи контролю вхідних і вихідних потоків, удосконаленні стратегічних орієнтацій процесів і виділенні аспектів діяльності, а також формуванні системи управління виділеними напрямками господарювання підприємства. В той же час, ними не приділено достатньо уваги питанням методології перетворення процесів підприємства в систему і управлінським аспектам діяльності, мінімальна увага приділена менеджменту процесів.

Над ліквідацією недоліків методичних розробок в межах створення наскрізних процесів працювали російські науковці Рєпін В. В., Єліферов В. Г. [50]. Вони запропонували формування компромісних моделей для створення системи управління процесами на міжфункціональному рівні. Ними була обґрунтована доцільність використання методу сегментування при управлінні процесами. Автори пропонують залишити традиційну систему, змінюючи при цьому границі структурних підрозділів так, що б вони співпали з процесами і «не рвали» їх [50]. Цей підхід дозволяє виявити вузькі місця та частково ліквідувати міжфункціональні бар'єри.

Недоліком цієї методики є значна складність втілення її в життя, на що наголошують і самі автори. Крім того, необхідно наголосити, що спроба реалізувати механізми міжфункціонального управління процесами та сегментування у випадку неефективних ланцюгів створення цінності на практиці може привести до погіршення ефективності підприємства або до незначного її підвищення, при якому ключові причини, що зумовлюють низький рівень ефективності залишаються невирішеними. Це пояснюється тим, що за такого підходу не змінюється структура ланцюга створення цінності і

застосовувані механізми управління процесами.

Перераховані вище недоліки існуючих методик процесно-орієнтованого управління стали поштовхом для формування комплексних методологій, що включають переваги існуючих підходів. Найбільш активно даний напрям розвивається бізнес-консультантами і консалтинговими фірмами, тому що замовникам їх послуг необхідні готові управлінські рішення. Відправним пунктом комплексних методологій є побудова карти ланцюга цінності підприємства. Вона необхідна як для управління внутрішнім середовищем підприємства, так і для взаємодії з учасниками системи цінності М. Портера. Слушно з цього приводу зазначив О. Черемних «для забезпечення ефективної інтеграції процесів підприємства з процесами корпоративних клієнтів необхідна також і оптимізація, і тісна інтеграція внутрішніх процесів підприємства по ланцюгу створення цінності» [224].

Ми поділяємо думку Репіна В. В., що «схема ланцюгів створення цінності необхідна перш за все для адекватного опису бізнесу на верхньому рівні і прийняття відповідних цьому рівню рішень» [170]. Тому побудову, аналіз і реорганізацію ланцюгів створення цінностей можна розглядати як застосування процесного підходу на рівні підприємства.

З метою більш детального дослідження особливостей процесно-орієнтованого управління необхідно з'ясувати його базові елементи. Тому зазначеним питанням буде присвячена увага в наступному підрозділі монографії.

## 1.2. Сутність та базові елементи процесно-орієнтованого управління підприємствами

Незважаючи на численні дослідження у сфері процесно-орієнтованого управління, значний внесок у розвиток якого зробили О. Виноградова [26], В. Репін [170, 171, 172], Ю. Тельнов [191, 192], М. Хаммер, Д. Чампі [215, 216], М. Робсон, Ф. Улах [175], А. Шеєр [231, 232], І. Маркіна, Л. Рибалко-Рак [111], залишаються дискусійними чимало теоретичних, методичних і практичних питань. Найактуальнішими серед таких слід визнати методологічну

багатовекторність підходів до трактування сутнісного наповнення процесно-орієнтованого управління, невизначеність принципів і механізмів його впровадження на підприємствах роздрібно́ї торгівлі та його вплив на перебудову організаційної структури системи управління, мотивації, управлінського обліку.

Тому конструктивним є дослідження сутності, характеристик і базових елементів процесно-орієнтованого управління підприємствами.

Через наявність великої кількості концепцій процесно-орієнтованого управління надати його визначення, яке було б адекватним у будь-якій можливій ситуації, доволі складно. Існує значна кількість трактувань сутності поняття «процесно-орієнтоване управління». На основі дослідження та узагальнення праць провідних науковців, встановлено, що переважна їх більшість єдина в тому, що це управління організацією, способом побудови системи процесів, управління ними, діяльність щодо покращення.

Процесний підхід науковці розуміють як орієнтацію діяльності підприємства на процеси, а системи управління підприємством – на управління як кожним процесом окремо, так і їх сукупністю [52].

Тому в межах процесного підходу до управління кожне підприємство може розглядатися як бізнес-система, котра являє собою пов'язану множину процесів, кінцевою метою якої є задоволення потреб споживачів за рахунок випуску продукції, реалізації товарів і надання послуг.

Найбільш адаптованим до практичної діяльності підприємств, на нашу думку, є розуміння процесно-орієнтованого управління Б. Джеймсом, який трактує його як структурування видів діяльності та процесів на підприємстві для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів при мінімальному витрачанні ресурсів, що використовуються для створення постійного за якістю вихідного результату [18, с. 328].

В. Верба трактує процесний підхід як методологію управління підприємством, що базується на принципах реалізації його стратегічної ідеї через побудову й оптимізацію процесів, які відображають сутнісне наповнення бізнесу та

сфокусовані на створенні доданої цінності як для зовнішніх, так і внутрішніх споживачів [25].

Беручи до уваги наведені формулювання, аналізуючи їх сутність, порівнюючи відмінності та синтезуючи їх конструктивізм, пропонуємо розуміти термін «процесно-орієнтоване управління» як управлінську діяльність, яка ґрунтується на системі взаємопов'язаних процесів і спрямована на досягнення цільових орієнтирів щодо забезпечення конкурентоспроможності, ефективності й успіху підприємства на довгострокову перспективу за рахунок задоволення потреб споживачів.

Зміст концепції процесно-орієнтованого управління полягає у визначенні процесів, що існують на підприємстві, процесів, які приносять додану вартість підприємству та споживачеві, та знаходженні способів підвищення ефективності й результативності цих процесів і підприємства в цілому.

Враховуючи теоретичні напрацювання фахівців у галузі процесно-орієнтованого управління та практичного досвіду, автори встановили, що його перевагою є концентрування на кінцевих результатах і ефективному забезпеченні орієнтації на задоволення потреб. Процесно-орієнтоване управління підприємствами передбачає виділення ієрархії цілісних процесів, кожний з яких націлений на отримання визначеного комплексного та корисного результату. Система менеджменту якості передбачає, що цей результат обов'язково повинен бути зорієнтований на задоволення потреб зовнішніх або внутрішніх споживачів. Тому погоджуємося із думкою, що «правильне й ефективне задоволення потреб внутрішніх споживачів у кінцевому результаті повинно призводити до задоволення зовнішніх споживачів, створювати кращі умови для їх роботи, знижувати витрати і забезпечувати найкращу якість продуктів або послуг» [138].

Аналіз публікацій з проблем процесно-орієнтованого управління свідчить, що в теорії процесно-орієнтованого управління існують різні тлумачення його мети і завдань. Автори визначають мету процесно-орієнтованого управління як комплексну впорядкованість діяльності; фрагментарне документування процесів; тотальне моделювання;

впровадження ERP-систем; створення доданої вартості; управління системою взаємопов'язаних процесів [11, 18, 115, 172, 231].

Відповідно до положень концепції процесно-орієнтованого управління його метою, на нашу думку, є визначення та управління сукупністю процесів для забезпечення довгострокової ефективності та розвитку підприємства. Метою процесно-орієнтованого управління передбачено вирішення таких завдань: виділення процесів підприємства відповідно до розробленої стратегії підприємства; забезпечення системи отримання інформації про процеси; організація управління процесами на основі циклу «плануй – виконуй – аналізуй – покращуй»; організація постійного покращення діяльності підприємства; прийняття управлінських рішень для підвищення ефективності процесів і забезпечення розвитку підприємства.

На підставі вищевикладеного визначимо предмет і об'єкт процесно-орієнтованого управління. На нашу думку, предметом процесно-орієнтованого управління є проблеми, пов'язані з особливістю здійснення процесів на підприємстві і управління ними, забезпеченням ефективності процесів підприємства. Об'єктом процесно-орієнтованого управління визначаємо взаємопов'язану сукупність процесів і функціональні зони підприємства.

Базовим систематизуючим елементом процесно-орієнтованого управління є процесний підхід, що входить до принципів системи менеджменту якості, визначених у МС ІСО 9000:2008 [180], а тому є особливо важливим і актуальним для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Поєднання принципів управління підприємством і методів менеджменту якості дозволяє підприємству будь-якого рівня складності побудувати систему ефективного управління кожним процесом, пов'язати окремі процеси в єдину систему і вбудувати в цю систему управління механізм безперервного вдосконалення діяльності підприємства [172, с. 305], що є одним із найважливіших інструментів підвищення ефективності діяльності. Впровадження стандартів ІСО вимагає розвитку ідеї процесно-орієнтованого управління як базової передумови запровадження системи управління якістю.



Узагальнюючи результати попередніх досліджень з проблем процесно-орієнтованого управління, встановлено, що всі його принципи можуть бути поділені на загальнонаукові та специфічні.

Специфічні принципи процесно-орієнтованого управління відіграють роль орієнтира, за допомогою якого процесно-орієнтована система рухається у необхідному напрямку для досягнення стратегічних цілей.

Аналіз наукових публікацій [99, 115, 117, 122, 147] свідчить, що існує значна розмаїтість специфічних принципів процесно-орієнтованого управління, серед яких відзначимо найбільш типові: принцип регулювання послідовності операцій, постійний контакт зі споживачами, надання працівникам певної автономії, маркетинговий підхід, взаємна відповідальність за кінцеві результати. Слід відмітити, що деякі автори [117, 147] ототожнюють принципи процесно-орієнтованого управління і принципи, на яких ґрунтується система менеджменту якості. Заслуговує на увагу думка В. Верби [25], яка до принципів процесно-орієнтованого управління відносить:

клієнто-орієнтований характер існування компанії у просторі й часі, як наслідок фокусування операційної діяльності компанії на створенні доданої споживчої цінності;

дотримання стратегічної формули компанії (місії, цінності, візії, цілей і способів їх досягнення);

організаційна структуризація компанії на основі моделювання процесів;

відкритість і прозорість компанії для її працівників різних рівнів.

На нашу думку, яка ґрунтується на критичному аналізі зарубіжної і вітчизняної наукової літератури, принципи процесно-орієнтованого управління можуть бути згруповані за такими ознаками:

1. Взаємодія із зовнішнім середовищем: своєчасна реакція на зміни в зовнішньому середовищі; уміння контактувати з постачальниками, споживачами, виконавцями і керівниками, клієнто-орієнтований характер існування підприємства.

2. Організація процесів підприємства: можливість оцінки та аналізу ефективності процесів підприємства, безперервне їх

поліпшення; поступовість формування стратегії підприємства, його процесів, а потім організаційної структури; управління процесами на основі циклу: «плануй – виконуй – аналізуй – покращуй»; телеологічна спрямованість процесів; цілісність і обґрунтованість структури процесів.

3. Політика в галузі мотивації персоналу: система мотивації персоналу за досягнення результатів діяльності, яка базується на оцінці результативності процесів; відповідальність персоналу за результати праці; відкритість та прозорість компанії для її працівників різних рівнів; лідерство керівника.

З огляду на те, що ключовим поняттям процесно-орієнтованого управління є поняття «процес», прагнення розширити коло методологічних питань спонукає до поглибленого дослідження його сутності.

Через те, що процесний підхід, який є одним із базових принципів стандартів ISO серії 9000:2008, почав упроваджуватися на вітчизняних підприємствах нещодавно, його теоретично-методичний апарат ще не повністю сформований. Поява стандартів ISO серії 9000:2008 сприяє розвитку методик процесного управління, але все ж таки не вирішує проблему різноманітності трактувань терміна «процес», а тому є досить широкий спектр визначень цього поняття (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Узагальнення підходів до визначення поняття «процес»**

Автор	Сутність поняття «процес»
Б. Андерсон [22, с. 24]	ланцюг логічних, пов'язаних, повторюваних дій, при яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єктів (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірюваних результатів чи продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів
В. Єліферов, В. Рєпін [50, с.17]	стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, котра за визначеною технологією перетворює входи у виходи, які є цінністю для споживача
ISO 9001-2008 [180]	діяльність або сукупність дій, що використовують ресурси і керовані з метою перетворення вхідних даних у вихідні

Автор	Сутність поняття «процес»
Ю. Полоцький А. Виноградов [156]	послідовність виконання функцій (робіт, операцій), направлених на створення результату, що має цінність для споживача
С. Рубцов [176]	операція, яка включена в систему операцій, метою якої є виробництво і поставка послуг / товарів операціям, що входять в систему, а також іншим системам
М. Робсон, Ф. Улах [175, с. 9]	потік робіт, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, напевне, від одного відділу до іншого
М. Хаммер, Д. Чампі [216, с. 55]	сукупність різних видів діяльності, у межах якої на основі одного чи більше вхідних даних створюється цінний для споживача результат
В. Демінг [245, с.11]	будь-які види діяльності в роботі організації
Т. Давенпорт [243, с. 21]	набір логічно взаємозалежних дій, що виконуються для досягнення визначеного виходу бізнес-діяльності
Д. Харінгтон [217, 4]	процес, що звичайно включає в себе декілька функцій в межах організаційної структури і виконання якого здійснює значний вплив на функціонування організації
А. Шеєр [231, с. 21]	безперервна серія завдань, рішення яких здійснюється з метою створення виходу (результату), який є необхідним споживачу
В. Тупкало [202]	ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних, функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів, і управління якими здійснюється за циклом «планування, контроль, аналіз, вплив»
О. Виноградова [26, с.15]	циклічна сукупність пов'язаних конкретизованих завдань (дій), які мають певні входи (необхідні ресурси) та виходи (результати), що являють цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього)
Д. Брімсон [18, с. 328]	істотний вихідний результат діяльності, що вимагає виконання робіт декількома групами у вигляді послідовно пов'язаних один з одним і незалежних видів діяльності чи виконаних робіт на різноманітних ділянках

На основі дослідження і узагальнення праць науковців з проблем процесно-орієнтованого управління встановлено, що більшість визначень сутності поняття «процес» базується на тлумаченні його М. Хаммером і Дж. Чампі [216], а саме акцентується увага на організаційному комплексі пов'язаних дій, які в сукупності дають цінний для споживача результат [22, 142, 231]. Таким чином, підкреслюється орієнтація процесів не на виконання окремих функцій, а на отримання кінцевого результату, що є цінністю для споживача. Б. Андерсон [22, с. 24] уточнює, що споживачі можуть бути як внутрішні, так і зовнішні.

В іншій своїй праці М. Хаммер [215, с. 80], як основоположник зазначеного напрямку, проводить детальний аналіз приведеного ним визначення поняття «процес». Він наголошує, що в пропонованому ним визначенні важливе кожне слово. По-перше, процес – це комплекс дій, а не одна дія. По-друге, всі дії, включені в процес, не випадкові, вони взаємопов'язані і організовані. По-третє, лише сукупність дій, включених у процес, дозволяють у результаті досягти визначеної мети. Співробітники, які діють на різних етапах процесу, повинні бути об'єднані загальною метою, а не орієнтовані виключно на свої операції без взаємозв'язку із іншими. По-четверте, процес не концентрується сам на собі, він орієнтується на створення потрібного споживачеві результату.

На противагу цьому підходові, інша група авторів, досліджуючи сутність поняття «процес», відштовхується від визначення Т. Давенпорта [243, 244], наголошуючи на внутрішній структурі процесу, зазначаючи, що процес – це специфічно впорядкована сукупність робіт у часі і в просторі із зазначенням початку і кінця, визначенням входів і виходів [18, 108, 115, 175, 176, 191, 202]. На нашу думку, найбільш повно розкривають сутність терміна «процес» науковці, що поєднують зазначені підходи [26, 50, 64, 99, 113], акцентуючи увагу як на орієнтації на споживача, так і внутрішній структурі процесів.

Ми пропонуємо розуміти поняття «процес» як послідовність логічно пов'язаних, повторюваних операцій, для реалізації яких потрібні ресурси, що за певною технологією перетворюються у продукти, послуги, які є цінністю для

споживача, і створюють передумови досягнення цілей і ефективної діяльності підприємства. Наведене визначення, на наш погляд, дає можливість зосередити увагу на визначенні ефективності процесів і якісному управлінні ними, для забезпечення довгострокової стійкості підприємства в майбутньому.

Враховуючи теоретичні напрацювання фахівців у галузі процесно-орієнтованого управління та практичного досвіду, ми визначили три базові елементи процесно-орієнтованого управління підприємствами: система цілепокладання; система управління процесами; процесно-орієнтоване середовище (рис. 1.1).

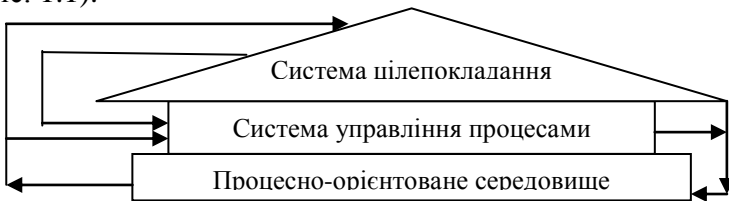


Рис. 1.1. Базові елементи процесно-орієнтованого управління підприємствами

Система цілепокладання, тобто механізм забезпечення управління підприємством шляхом визначення конкретних цілей і стратегій, містить у собі комплекс організаційних і технічних заходів і ресурсів, зокрема управлінських, які спрямовані на обґрунтовану постановку завдань, оцінку результатів, коригування процесів, визначення стратегій. Її умовно можна назвати дахом процесно-орієнтованого управління підприємствами, тому що система цілепокладання є основою для формування процесного середовища та системи управління процесами. Система управління процесами є основою процесно-орієнтованого управління підприємствами, оскільки організовує рух до досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи аналіз і контроль ходу процесу, формуючи механізм управління ним і безперервне покращення діяльності підприємства. У вигляді фундаменту на рис. 1.1 зображено процесно-орієнтоване середовище, що є підґрунтям ефективного процесно-орієнтованого управління підприємством і включає в себе такі категорії і системи: оптимальна організаційна структура підприємства, оптимальне

ресурсне забезпечення, існуюча система обліку та звітності. Процесне середовище, як правило, формується та існує на основі статутів, регламентів, посадових інструкцій, описаних процесів, системи управління якістю.

Слід відмітити, що всі елементи процесно-орієнтованого управління існують у неперервному взаємозв'язку. Тобто, відповідно до визначених стратегічних цілей описуються процеси, формується оптимальна організаційна структура підприємства, коригується система управління процесами. Система цілепокладання враховує особливості процесного середовища підприємства та ключові фактори успіху, що можуть бути виявлені за допомогою системи управління процесами.

На рис. 1.2. запропоновано універсальну структурну схему процесу як базового елемента процесно-орієнтованого управління. Для отримання певного результату на виході при фіксованому використанні ресурсів, формується система управління процесами, котра, як мінімум, включає власника процесу, що діє за визначеними правилами. Отже, власник процесу – це посадова особа чи колегіальний орган управління, що має в своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу та відповідальний за його результат і високий рівень результативності.

Необхідно відзначити, що окремі науковці [52, 53, 147], характеризуючи процесну модель управління, наголошують на необхідності введення до системи управління процесами, крім власника процесу, ще й лідера команди, комунікатора, зовнішнього консультанта та координатора.

Лідер команди, на їх думку, повинен володіти знаннями про процес і мати позитивні особливі якості. Обов'язком комунікатора є підготовка разом із лідером нарад, участь у них і навчання команди різним методам роботи. Зовнішній консультант повинен виступати в ролі експерта, володіючи знаннями і маючи незалежний погляд. Завданням координатора є організація узгодженої роботи всіх частин процесу, а також з іншими процесами. На нашу думку, така пропозиція є дещо не обґрунтованою, оскільки обов'язки, які пропонуються авторами для лідера команди, комунікатора, координатора повинен виконувати власник процесу.



Рис. 1.2. Концептуальна схема процесу як базового елемента процесно-орієнтованого управління

Вважаємо, що призначення зазначених осіб буде формувати непотрібні рівні процесної ієрархії, що значно уповільнить швидкість протікання процесу. Введення посади зовнішнього консультанта може бути обґрунтоване лише у випадку формування моделі процесів на початкових етапах впровадження процесно-орієнтованого управління.

Підтвердженням нашої позиції є і думка М. Хаммера, який наголошує на тому, що «саме власник процесу не лише розробляє схему процесу і вимірює його показники, а також надає підтримку й нові можливості людям, які фактично виконують роботу, навчаючи їх та здійснюючи іншу необхідну допомогу» [215, с. 96].

Вимоги до процесу визначаються вищим органом управління по відношенню до процесу, що розглядається. Управлінська інформація від нього (накази, плани, нормативні документи, бюджети) надходять на вхід процесу, а після закінчення звітного періоду – від власника процесу керівнику вищого рівня управління, по відношенню до процесу, надходить звітна інформація. Інколи на підприємствах для розробки вимог до процесів вводиться посада директора по процесах [215, с. 101]. Він відповідає за розробку та впровадження загальної процесуальної моделі, в якій прописані всі процеси підприємства, їх взаємовплив і взаємодія. Крім цього, директор по процесах відповідальний за дотримання загальної політики процесно-орієнтованого управління підприємствами. Фактично він розробляє посадові обов'язки для власників процесів, а також формує і очолює процесну раду.

На нашу думку, що ґрунтується на принципах процесно-орієнтованого управління, в керуючій системі підприємства основним її елементом є процес управління, тобто послідовність логічно пов'язаних, управлінських дій, котрі за певною управлінською технологією забезпечують створення цінності для споживача і формують у цілому передумови для досягнення стратегічної мети діяльності підприємства за рахунок перетворення ресурсів на вході у продукцію чи послуги на виході контрольованого процесу. В цьому визначенні акцентується увага на цілеспрямованому характері процесу, що здійснюється керівництвом підприємства, а також



його взаємозв'язком із функціями, метою та необхідними для її досягнення ресурсами. Якщо вважати, що результативність організації у значній мірі залежить від здатності залучати ресурси, необхідні для досягнення стратегічної мети, то можна стверджувати, що процес управління є одним із ключових факторів ефективності. Підтвердженням нашої думки є вислів О. Курочкина, який відмічає, що «...як і будь-яке реальне функціонування, процес управління найбільш повно і розгорнуто характеризує систему управління в цілому. Але в той же час він є найбільш складним для аналізу» [100, с. 24]. Це пояснюється перш за все тим, що саме процес управління, на відміну від інших елементів системи управління, суттєво залежить від людського фактора, що значно ускладнює його формалізацію.

Оскільки процес підприємства – це послідовність логічно пов'язаних, повторюваних операцій, то в кожного процесу повинні бути межі, тобто початок і кінець, які доцільно позначати первинними входами і виходами, що можуть бути інформаційними чи матеріальними.

Первинний вхід – це вхід, що ініціює початок виконання процесу і отримує матеріальні потоки та інформацію від первинних постачальників.

Первинний вихід – це вихід, що сигналізує про завершення процесу і видає результат процесу (матеріальні, інформаційні чи фінансові потоки), переданий первинним споживачам і перетворений за певною технологією.

Під час протікання процесу в нього виникає певна кількість вторинних входів (ресурсів процесу). Вторинний вхід – це вхід, який з'являється під час протікання процесу, вхід, на який надходять ресурси для забезпечення безперервного виконання процесу. Це, зокрема, персонал, матеріальні, фінансові чи інформаційні ресурси, а також формалізована технологія виконання процесу.

Існування вторинних входів зумовлює наявність вторинних виходів, через які вторинні продукти (потоки), що не є основною метою процесу, або не відповідають заданим технологічним нормам, передаються іншим споживачам процесу, які не є основними. Вторинні виходи, як правило, ініціюють початок інших процесів.

Даний інструмент первинності-вторинності доцільно використовувати для того, щоб спростити, прискорити й підвищити якість робіт з опису й оптимізації діяльності підприємств. За твердженням С. Ковальова: «при описі оточення процесу потрібно зробити акцент на описі його первинних входів і виходів» [84].

Визначення входів і виходів процесу дозволяє ідентифікувати інтерфейси процесу – механізми (організаційний, інформаційний, технічний), за допомогою яких процес взаємодіє з попереднім і наступним процесами; визначити відповідні ресурси, необхідні для виконання процесу (матеріальні, фінансові, інформаційні тощо) та визначити мету процесу, на досягнення якої він орієнтований.

Діяльність з перетворення входів у виходи процесу відображається на схемі окремо, оскільки існує відмінність між роботою, що реально виконується у межах процесу, та способами її виконання, що документально встановлені у вигляді технології. З приводу цього В. Репін зазначає, що «технологія може бути розроблена, узгоджена і затверджена, але реальна діяльність буде відповідати цій технології лише частково [170, с. 31].

Для ефективної реалізації процесно-орієнтованого управління повинен бути сформований його організаційно-економічний механізм. Розробці окремих аспектів функціонування організаційно-економічного механізму управління в цілому та механізму процесно-орієнтованого управління, зокрема, присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Д. Джестон, Й. Неліс [38], В. Кондратьєв, М. Кузнецов [90], І. Маркіна, Л. Рибалко-Рак [111], Л. Шимановська-Діанич, В. Власенко [233], Д. Овсянко [138] та інших. Разом із тим питання щодо конкретних напрямів упровадження і підвищення ефективності організаційно-економічного механізму процесно-орієнтованого управління у науковій літературі висвітлені недостатньо. Тому актуальним завданням є подальше дослідження і уточнення сутнісного наповнення механізму процесно-орієнтованого управління з урахуванням власних культурних особливостей нації та специфіки господарювання вітчизняних підприємств торгівлі.

Процесно-орієнтоване управління є складовою управління підприємством і може бути реалізовано на різних рівнях. Закони й методи, які використовуються при формуванні механізму управління і механізму процесно-орієнтованого управління є тотожними. Тому загальні теоретично-методичні та практичні положення стосовно формування механізму управління підприємством можуть бути трансформовані для розробки механізму процесно-орієнтованого управління.

Розгляду поняття «механізм» у науковій літературі присвячено багато наукових праць. Вчені трактують «механізм» у різних інтерпретаціях, наповнюючи його специфічними ознаками і характеристиками. Проте більшість із них єдині в тому, що механізм – це система, що складається із множини елементів, які виконують визначені функції в результаті його дії і реалізації. Поняття «організаційно-економічний механізм управління» стосовно різноманітних об'єктів використовується в науковій літературі [80, 101, 151, 201, 233]. Але поки що відсутнє узгоджене єдине визначення цього терміна, яке б розкривало його сутність. Таким чином існує певна складність при формуванні механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами.

Враховуючи теоретичні напрацювання фахівців щодо трактування сутності поняття «механізм», встановлено, що вони розглядають його або як систему елементів і об'єктів управління [19, 80, 101, 233], або як внутрішній устрій, логічно побудовану послідовність дій [151, 201]. Найбільш обґрунтоване і повне визначення поняття «організаційно-економічний механізм» запропонувала Л. Шимановська, яка визначає організаційно-економічний механізм управління як оптимальну сукупність засобів, методів, важелів, факторів впливу керуючої підсистеми об'єкта управління з метою виконання місії та досягнення певних результатів суб'єктами ринкових відносин [233]. Тому, на нашу думку, механізм процесно-орієнтованого управління підприємством є оптимальною взаємоузгодженою саморегулюючою системою форм, структур, методів, важелів, факторів впливу керуючої підсистеми на процеси, в якій постійно відбувається реалізація логічно побудованої, функціонально скоординованої послідовності дій щодо прийняття управлінського рішення для

перетворення у необхідний стан процесів підприємства з метою забезпечення розвитку і досягнення стратегічних цілей підприємства.

На основі систематизації теоретичних положень і практики господарювання підприємств роздрібної торгівлі автори розробили модель процесно-орієнтованого управління підприємством, яка являє собою сукупність засобів управління підприємством, що ґрунтується на виділенні процесів і управлінні ними за певними методиками (рис. 1.3).

Для забезпечення ефективної реалізації механізму процесно-орієнтованого управління вважаємо, що на підставі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища генеральний директор повинен розробляти стратегічні цілі й формувати стратегію їх досягнення. Далі він встановлює і доводить до підлеглих керівників функціональних відділів і власників процесів цільові значення показників. На підставі отриманих орієнтирів власники процесів здійснюють детальне планування діяльності та визначають окремі показники оцінки своїх процесів з метою визначення їх результатів і пошуку резервів покращення діяльності підприємства.

В результаті виконання процесів їх власники організують оперативне отримання інформації про хід процесу і аналізують її. У разі виявлення відхилення у процесах власник процесу приймає управлінське рішення щодо усунення негативних відхилень або негайно надає інформацію керівнику вищого рівня управління, якщо самостійно внести корективи не може через те, що управлінське рішення знаходиться поза його компетенцією.

Автори вважають, що для забезпечення нормального ходу процесів їх власники повинні організовувати ефективне керування виділеними ресурсами. Для цього необхідно забезпечити щомісячне звітування власників процесу перед керівником вищого рівня управління по відношенню до процесу, що буде включати «Довідку щодо ходу виконання процесу» разом із доданими «Протоколами аналізу відхилень від нормального ходу процесу» і «Рекомендаціями щодо покращення ходу протікання процесу», а також у разі необхідності, обґрунтовану на підставі економічних розрахунків «Вимогу надання ресурсів і повноважень».



Рис. 1.3. Модель процесно-орієнтованого управління підприємством

На підставі отриманих звітів керівник вищого рівня управління повинен здійснювати аналіз протікання процесів на підприємстві, розглядати заходи щодо їх покращення, визначати необхідність надання додаткових ресурсів і повноважень, приймати відповідні управлінські рішення.

Таким чином, запропонована нами модель, дає змогу генеральному директору регулярно отримувати інформацію, на основі якої ним приймаються обґрунтовані виважені управлінські рішення для забезпечення розвитку і конкурентоспроможності підприємств.

Враховуючи мету та завдання дослідження, а також необхідність розробки механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі, необхідно визначити проблеми, передумови та переваги його впровадження, чому і буде присвячений наступний підрозділ монографії.

### 1.3. Проблеми, передумови та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі

Зростання національної економіки України суттєво залежить від ефективності розвитку провідної галузі сфери обігу – роздрібної торгівлі. Вона виконує роль економічного двигуна для всіх інших галузей.

Якщо раніше роздрібна торгівля вважалася галуззю, для виживання в якій не потрібно було серйозних зусиль і управлінських навичок, то сьогодні ситуація змінилася кардинальним чином. З 2004 року лідери ринку почали масову експансію у регіони, великі регіональні гравці продемонстрували серйозний потенціал і амбіції, іноземні роздрібні мережі, в тому числі російські, заявили про можливість виходу на вітчизняний ринок [91].

Це свідчать про те, що підприємства роздрібної торгівлі в Україні вступають у стадію боротьби не за кількість, а за якість і професіоналізм діяльності. Для забезпечення конкурентних переваг у боротьбі із великими іноземними компаніями вітчизняним підприємствам наразі необхідно демонструвати

високий технологічний, маркетинговий, клієнто-орієнтований рівень розвитку.

З цього приводу слушно зауважив Т. Кент, що «праця у сфері торгівлі вимагає не лише наполегливості і самовідданості, але й серйозних управлінських навичок» [81, с. 4].

Для забезпечення інноваційного прориву у розвитку економіки України необхідний перехід на якісно новий рівень управління. Сучасні уявлення про управління підприємством ґрунтуються на багатьох теоріях і підходах, які мають витоки з початку ХХ ст. Філософія управління підприємством в умовах глобальної конкуренції передбачає забезпечення конкурентоспроможності, розвиток компетенцій, досягнення ефективності діяльності.

Відповідно, підґрунтям сучасного управління підприємством є концепція сталого розвитку, конкурентних переваг і якості. В цьому контексті виокремимо таку тріаду пріоритетів в управлінні підприємствами: толерантність (як здатність), превентивність (як випередження) і компетентність (як знання) [149].

Вважаємо, що перевагою процесно-орієнтованого управління є його спрямованість на кінцеві результати діяльності й ефективне забезпечення підприємством процесу задоволення потреб через досягнення якості управління на кожному етапі процесу.

Роздрібна торгівля має свою специфіку, яка визначається тим, що, створюючи нову споживчу вартість, вона здійснює послуги з просування товарів від виробників до споживачів. Інакше кажучи, роздрібна торгівля є сферою економіки, що робить неупредметнені матеріальні блага шляхом реалізації товару кінцевому споживачеві, здійснюючи останній етап процесу розподілу.

У каналі розподілу підприємства роздрібною торгівлі відіграють важливу роль сполучної ланки між виробниками, підприємствами оптової торгівлі, іншими постачальниками, з одного боку, і кінцевими споживачами, з іншого. Ще однією важливою функцією підприємств роздрібною торгівлі є комунікаційна, яка полягає в передачі інформації, з одного

боку, виробникам і оптовим торговельним підприємствами щодо вимог і вподобань споживачів, а з іншого – споживачам щодо наявних новинок, споживчих характеристик.

Встановлено, що розуміння і впровадження концепції роздрібної торгівлі (далі КРТ) в практику діяльності підприємств роздрібної торгівлі забезпечує ефективність і довгостроковий успіх підприємства. Дана концепція полягає у виконанні чотирьох основних пунктів:

Орієнтація на споживача – визначення характеристик і потреб своїх споживачів прагнення найбільш повно задовольнити ці потреби.

Скоординовані дії – координація своїх планів і дій в одне ціле для досягнення максимальної ефективності роботи.

Орієнтація на цінність – прагнення забезпечення високої цінності для своїх споживачів. Цінність у даному випадку – відповідність цін якості товару та рівню обслуговування споживачів.

Прагнення досягти цілі – досягнення поставленої цілі через реалізацію певної стратегії [14, с. 60].

Вивчивши практичний досвід функціонування підприємств роздрібної торгівлі та врахувавши теоретичні напрацювання фахівців з управління підприємствами торгівлі, автори встановили, що в багатьох випадках на підприємствах роздрібної торгівлі відсутнє стратегічне планування, або здійснюється копіювання стратегій вітчизняних конкурентів чи приклади провідних зарубіжних компаній. Зазвичай це приводить до негативних наслідків. Тому виникає необхідність упровадження управління, яке б забезпечувало реалізацію сучасних вимог господарювання. Дослідження теоретичних аспектів процесно-орієнтованого управління у підрозділі 1.2. дозволило встановити його відповідність тріаді пріоритетів управління підприємствами роздрібної торгівлі, концепції роздрібної торгівлі на сучасному етапі та програмі розвитку внутрішньої торгівлі на період до 2012 року [163]. Тому вважаємо, що процесно-орієнтоване управління є оптимальним для управління підприємствами роздрібної торгівлі (табл. 1.3).



Таблиця 1.3

**Роль процесно-орієнтованого управління у забезпеченні тріади пріоритетів управління,  
реалізації концепції роздрібно́ї торгівлі та програми розвитку  
внутрішньої торгівлі**

Пріоритет управління	Поло-ження КРТ	Положення програми розвитку внутрішньої торгівлі	Характеристика процесно-орієнтованого управління
Толерантність	Скородиновані дії	Оптимізація і структурна перебудова торговельної мережі. Покращення іміджу робітничих професій.	Прозорість процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості і адаптованості підприємства. Залучення всіх працівників до управління підприємством.
Компетентність	Орієнтація на споживача. Орієнтація на цінність	Задоволення потреб населення у високоякісних товарах та послугах; запобігання необґрунтованому зростанню цін на споживчому ринку; запровадження сучасних стандартів обслуговування	Забезпечення клієнто-орієнтованої спрямованості за рахунок орієнтації процесів на задоволення потреб кінцевих споживачів. Направленість на постійне покращення якості продукції і послуг та задоволення потреб споживачів.
Превен-тивність	Прагнення досягти цілі	Удосконалення системи показників статистичного спостереження за діяльністю підприємств торгівлі	Можливість відстеження механізму створення додаткової вартості. Стратегічно-орієнтована системи показників оцінки процесів

На нашу думку, впровадження процесно-орієнтованого управління – основне управлінське завдання, вирішення якого надає підприємству низку переваг: використання спеціальних методологій моделювання, які зрозумілі всім учасникам процесу сприяє знаходженню оптимальних способів виконання операцій, що забезпечує скорочення тривалості циклу постачання та продажу товарів і надання торговельних послуг; можливість графічного представлення діяльності підприємства як сукупності процесів значно полегшує організацію ефективного відстежування ходу протікання процесу; регламентація точок контролю та критичних показників процесів забезпечує підвищення ефективності, адаптивності, результативності й оперативності управління; побудова адаптивного, гнучкого бізнесу, що має клієнто-орієнтований характер, за допомогою технологій управління процесами сприяє підвищенню якості обслуговування споживачів та конкурентоспроможності підприємства; упровадження партнерського підходу до ведення бізнесу забезпечує взаємовигідні умови для контрагентів.

Враховуючи теоретичні напрацювання фахівців і практичний досвід упровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі, автори узагальнили основні проблеми впровадження та реалізації процесно-орієнтованого управління на сучасному етапі: нерозуміння управлінською ланкою необхідності впровадження процесного підходу як ідеології, відсутність «лідерства» керівника; відсутність цілісної концепції процесно-орієнтованого управління; недостатній рівень розробленості стандартів процесно-орієнтованого управління, відсутність методичних розробок переходу до процесного управління; психологічна невідповідність персоналу до впровадження процесного підходу і до серйозних змін у структурі управління підприємством роздрібної торгівлі; недостатній рівень професійної підготовки в області процесного підходу і володіння інструментами процесно-орієнтованого управління; нерозвиненість мережних технологій; побудова системи процесів, неадекватної реальним умовам господарювання підприємств роздрібної торгівлі; некоректно розроблена система показників оцінки процесів.

Більшість досліджень з проблем процесно-орієнтованого управління зводяться до порівняння його з іншими підходами, узагальнення переваг процесно-орієнтованого управління та обґрунтування необхідності його впровадження на підприємстві, а далі увага переорієнтовується вже на реінжиніринг процесів.

Зокрема, автори [22, 26, 38, 49, 50, 170] визнають факт нерозуміння управлінською ланкою переваг процесно-орієнтованого управління і пропонують розробляти його цілісну концепцію. Але при цьому вони недостатньо уваги приділяють принципам процесно-орієнтованого управління, меті, завданню, об'єкту та предмету управління, розробці стандартів процесно-орієнтованого управління та методичним розробкам, які забезпечать успішне формування процесно-орієнтованого підприємства, практично відсутні дослідження особливостей упровадження процесно-орієнтованого управління на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Доведено, що з метою підвищення ефективності впровадження процесно-орієнтованого управління насамперед необхідно змінити спосіб мислення, зокрема, усвідомити підприємство в розрізі процесів, що є домінуючим для зарубіжних фірм.

Незважаючи на відмічені складності, спостерігається зростання інтересу до процесно-орієнтованого управління серед керівників і спеціалістів підприємств роздрібно́ї торгівлі, що підтверджується результатами проведених фахівцями досліджень [170]. Необхідно відмітити, що в Україні цей підхід ще не набув належного визнання, незважаючи на те, що 70 % підприємств у світі сформували «процесні» підрозділи, а 24 % знаходиться на стадії їх формування [120, 166], тоді як в Україні процесно-орієнтоване управління впроваджене на 2,22 % підприємств, а реінжиніринг процесів проводило 4,44 % опитаних керівників підприємств [120]. Активне впровадження процесно-орієнтованого управління у практику діяльності українських підприємств почалося 3 – 5 років тому.

Враховуючи мету та завдання дослідження, доцільно розглянути особливості застосування процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі, чому і буде присвячений наступний розділ монографії.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

#### 2.1. Моніторинг господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області

Значна роль у формуванні економічного потенціалу держави, забезпеченні ефективного функціонування системи обігу споживчих товарів відведена сфері роздрібної торгівлі як важливий складовий внутрішнього ринку.

Аналіз нормативно-правових актів, наукової літератури та практики господарювання підприємств роздрібної торгівлі дозволяє відмітити, що за останні роки спостерігаються позитивні зміни в розвитку їх матеріально-технічного забезпечення. Зокрема, впроваджуються сучасні торговельні технології, створюються роздрібні торговельні підприємства, які за рівнем культури обслуговування покупців відповідають вимогам європейських стандартів, а також вітчизняні торговельні мережі, що торгують під однією торговельною маркою, дотримуються єдиної стратегії діяльності, мають єдиний центр управління, координації та контролю, власний розподільний склад.

Відповідно до рейтингу А. Т. Kearney, Україна у 2009 році зберегла привабливість для інвестицій міжнародного ритейла і увійшла в Топ 30 країн, посівши 17 місце, як і у 2008 р. Привабливість українського ринку торгівлі полягає у зростанні роздрібного товарообороту і стабільній доходності, більш низькій орендній ставці, зниженні вартості землі, здешевленні українських підприємств роздрібної торгівлі, які мають високий борговий тягар [29].

Зростання роздрібного товарообороту на 15 % за рік є достатньо привабливим для іноземних інвесторів. Незважаючи на призупинення темпів зростання товарообороту у 2009 р., експерти очікують оновлення цікавості до ринку роздрібної торгівлі після покращення ситуації на ринку капіталу.

Основним показником, який характеризує діяльність

підприємств роздрібної торгівлі, є роздрібний товарооборот, динаміка якого наведена на рис. 2.1

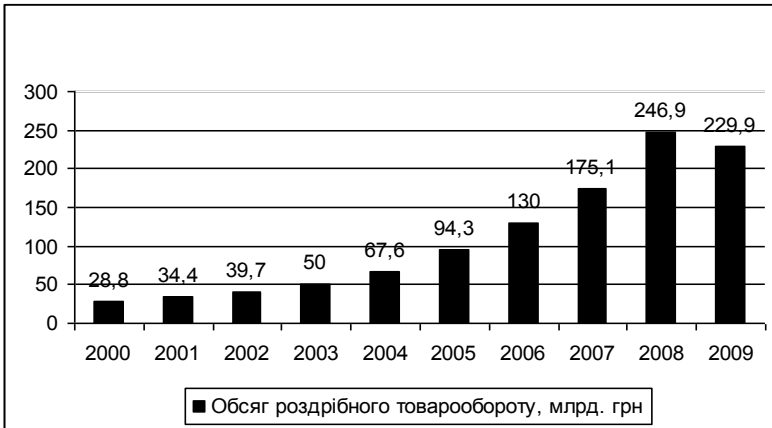


Рис. 2.1. Динаміка обсягу роздрібного товарообороту підприємств по Україні за 2000–2009 рр. [200]

На основі даних рис. 2.1 можна зробити висновок, що фізичний обсяг роздрібного товарообороту підприємств України за період з 2000 по 2009 рр. постійно зростає. Позитивним також було щорічне прискорення темпів зростання роздрібного товарообороту, крім 2008 та 2009 рр. (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Ланцюгові темпи зростання обсягів роздрібного товарообороту підприємств України у 2000–2009 рр. [200]

Критичним для підприємств роздрібної торгівлі став

2009 р., обсяг роздрібного товарообороту в якому становив 229,9 млрд грн, що на 20,9 % менший ніж у 2008 р. (у порівнянних цінах) [198].

У цей період через велику кредиторську заборгованість і не виважену внутрішню політику з ринку зникло декілька вагомих операторів роздрібної торгівлі [198]. Необхідно відмітити, що в умовах світової економічної кризи, на думку експертів, на українському ринку ритейлу лише підприємства роздрібної торгівлі, які пристосовуються до умов кризи і мають перспективні стратегічні цілі, а також орієнтуються на розвиток, висувають суворі вимоги до відкриття нових торговельних точок і умов оренди, є життєздатними й ефективними [29].

Аналіз даних, представлених у [71], свідчить про те, що Полтавська область характеризується середнім рівнем розвитку торгівлі як за абсолютним значенням, так і в розрахунку на одну особу, тому вона була обрана авторами для дослідження практики впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі.

Полтавська область входить до регіону Центральної України. Цей регіон включає Вінницьку, Черкаську, Кіровоградську і Полтавську області, займає 17 % території України, на якій проживають 5,5 млн осіб. Частка Центральної України в сумарному товарообороті країни становить 10 % [129]. У ньому, і зокрема в Полтавській області, магазини формату «супермаркет» становлять основну частину (37,3%) серед місць, де населення регіону здійснює купівлю продуктових товарів. Друге місце посідають дискаунтери (21,10 %), що можна легко пояснити кількістю торгових точок мережі «АТБ-Маркет» [129].

У Центральному регіоні України представлено 16 торговельних продуктових мереж. За кількістю торговельних точок у регіоні перше місце посідає мережа «АТБ-маркет» (табл. 2.1).

Позитивними тенденціями розвитку роздрібної торгівлі Полтавської області є чітка динаміка темпів зростання обсягів роздрібного товарообороту, вектор якої відповідає загальноукраїнській тенденції (додаток А).

Таблиця 2.1

**Продуктові оператори роздрібної торгівлі Центрального  
регіону України на 01.05.2009 р.**

Компанія	Мережі	Центра- льний офіс	Товаро- оборот у 2007 р. по Україні, млн грн	Кількість магазинів у регіоні
2	3	4	5	6
АТБ-маркет	АТБ- маркет	Дніпро- петровськ	6032	39
ЗАТ «Фуршет», ДП «Мережа- Трейд»	Фуршет	Київ	6098	14
METRO Group	METRO Cash& Carry	Київ	7300	2
Фоззі груп	Сільпо	Київ	10200	10
SPAR-Україна	SPAR	Черкаси	680	18
BAT «Еко»	Еко- маркет	Київ	1710	11
Квіза-Трейд	Велика кишеня	Київ	5171	3
ЧП Попудринко	Абсо-лют	Черкаси	132	16
Полагро-сервіс	Полагро- сервіс	Полтава	92	18
Амстор	Амстор	Донецьк	3360	1
Корона	Корона	Вінниця	84	4
ТОВ «Універсам «Полтава»	Полтава	Полтава	73	5
«Союз Лідер»	Fresh - Маркет	Черкаси	1050	6
ЧП Бізнес- Гранд	Гранд - Маркет	Черкаси	54	2
Наш Край-ЛЦ	Наш Край,	Луцьк	473	10
BAT «Копілка»	Копілка	Кірово- град	32	2

Примітка. Складено за даними [129].

Лише у 2009 р. спостерігається зменшення обсягу роздрібного товарообороту підприємств на 25,4 %, що зумовлене наслідками світової економічної кризи. При цьому слід відмітити, що скорочення обсягів продажу в Полтавській області є значно меншим ніж на загальнонаціональному рівні. Суттєве зменшення об'єктів роздрібної торгівлі протягом усього аналізованого періоду із одночасним збільшення роздрібного товарообороту свідчить про розбудову сучасних крупно форматних магазинів і торговельних систем. У Полтавській області на ринку роздрібної торгівлі представлені досить потужні торговельні системи, лідери ринку роздрібної торгівлі України, зокрема «Метро», «Сільпо», «Велика кишеня», «Фуршет» та регіональні оператори «АТБ-маркет», «Еко-маркет», «Універсам Полтава» (рис. 2.3).

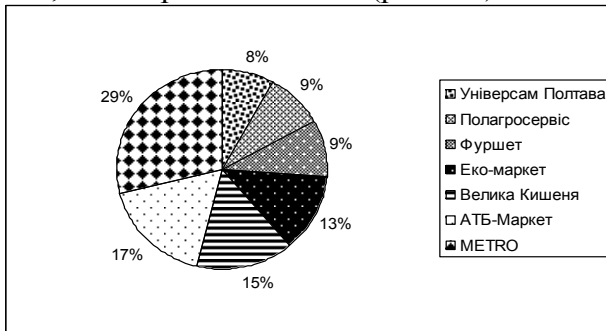


Рис. 2.3. Структура сумарного товарообороту торговельних мереж м. Полтави станом на 01.05.2009 р. [129]

За рівнем товарообороту і сумарній торговельній площі у 2009 році перше місце посідав магазин «Метро» (29 %), друге місце за товарооборотом і третє за торговельною площею припадало на «АТБ-Маркет» (17 % товарообороту і 7500 м<sup>2</sup>), і третє місце за товарооборотом і друге за торговельною площею посіла «Велика Кишеня» (15 % товарообороту і 5760 м<sup>2</sup>) [129] (рис. 2.5). Торговельні об'єкти у Полтавській області розміщені нерівномірно. Основний відсоток роздрібного товарообороту припадає на підприємства роздрібної торгівлі, зосереджених у обласному центрі м. Полтаві (48,9; 45,3; 41,6 у 2007, 2008, 2009 р. відповідно) та м. Кременчуку (25,0; 26,1; 27,6 у 2007, 2008, 2009 р. відповідно) [71, с. 193–195].



Слід відмітити нестійку тенденцію зміни суми балансу у досліджуваному періоду (додаток Б). Позитивна динаміка зростання валюти балансу станом на 01.01.2008 р. на 153,37 млн грн змінюється її зменшенням порівняно з початком 2008 р. на 134,25 млн грн на початок 2009 р. і на 219,44 млн грн на початок 2010 р., що сигналізує про спад у господарській діяльності підприємств роздрібної торгівлі у 2009 р. Негативною є стійка тенденція зростання позикового капіталу підприємств роздрібної торгівлі й відсутності власних оборотних коштів, що свідчить про їх фінансову залежність, нестачу власного оборотного капіталу і неможливість повноцінного протистояння кризовим явищам, що спостерігаються в економіці.

Для здійснення аналізу фінансової стійкості підприємств роздрібної торгівлі автори здійснили розрахунок основних показників, що характеризують дану категорію (табл. 2.2).

Дані табл. 2.2 підтверджують факт фінансової залежності підприємств роздрібної торгівлі, про що свідчить значна невідповідність нормативам коефіцієнтів фінансової стійкості підприємств протягом аналізованого періоду. Ситуація ускладнюється тим, що спостерігається стійка тенденція до зменшення коефіцієнта фінансової автономії, який менше від нормативного практично удвічі у 2007–2008 р., у п'ять разів у 2009 р. і у сім разів у 2010 р. Коефіцієнт фінансового ризику свідчить про існуючий значний ризик для акціонерів і власників підприємств і перевищує нормативне значення приблизно у шість разів протягом 2007–2008 рр. і у вісімнадцять разів у 2009 р.

Коефіцієнти маневреності власного капіталу і забезпечення оборотних активів власним оборотним капіталом мають від'ємне значення протягом усього аналізованого періоду і сигнализують про значну нестачу коштів для повноцінного розвитку підприємств. Узагальнена інформація стосовно фінансових результатів підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області приведена у дод. В. Аналіз даних додатку В свідчить про зростання відсотка збиткових підприємств у 2009 р. на 11,1; 12,1; 10,3 відсоткових пункти порівняно із 2006, 2007, 2008 рр. відповідно.

**Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області за 2007–2010 рр.<sup>1</sup>**

Показник	Норма	Станом на				Ланцюгові відхилення 1.01.2010 р. від		
		1.01. 2007 р.	1.01. 2008 р.	1.01. 2009 р.	1.01. 2010 р.	1.01. 2007 р.	1.01. 2008 р.	1.01. 2009 р.
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5 - 0,6$	0,27	0,25	0,10	0,07	-0,2	-0,18	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 0,4 - 0,5$	3,66	3,97	10,31	14,78	11,12	10,81	4,47
Коефіцієнт фінансового ризику	$\leq 0,5$	2,65	2,95	9,11	___ 2	___ 2	___ 2	___ 2
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,5$	-0,64	-0,63	-3,06	-5,21	-4,57	-4,58	-2,15
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	-0,32	-0,27	-0,54	-0,66	-0,34	-0,39	-0,12

Примітки:

1. Розраховано на основі даних [185–188].

2. З 1.01.2010 р. інформація про показники, що входять до розрахункової формули, вилучена з метою забезпечення виконання Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності інформації.

Отже, здійснивши загальну характеристику підприємств роздрібно́ї торгівлі України, констатуємо факт істотних трансформацій галузі. Обмеження щодо фізичної доступності торговельних послуг і економічної доступності товарів для населення, суттєві деформації в асортиментній і структурній політиці збільшують розрив між товаровиробником і кінцевими споживачами, що в сукупності сприяє дестабілізації споживчого ринку.

Тому підприємства роздрібно́ї торгівлі Полтавської області і України в цілому повинні переорієнтовуватися на підвищення якості послуг і задоволення потреб окремих категорій споживачів, підвищення технологічності роботи за рахунок удосконалення операційної частини підприємства, оптимізації витрат, покращення показників діяльності за рахунок підвищення ефективності внутрішніх процесів для збереження прибутковості підприємств.

Усе зазначене вище, без сумніву, є актуальним, тому є потреба у впровадженні процесно-орієнтованого управління, створенні нових форматів підприємств торгівлі з високим рівнем якості культури обслуговування для задоволення потреб споживачів. Враховуючи мету та завдання дослідження, доцільно здійснити систематизацію та характеристику процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі Полтавської області, а саме цьому буде присвячена наступна частина роботи.

## 2.2. Систематизація та характеристика процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі Полтавської області

Підвищення конкуренції на ринку, ускладнення механізмів взаємодії між суб'єктами господарювання стали головним чинником збільшення актуальності розробки та застосування сучасних адаптивних систем управління підприємством роздрібно́ї торгівлі. Таким є процесно-орієнтоване управління, воно ґрунтується на чітко сформованому переліку процесів і вимагає визначення структури та організації основних функцій підприємства, характеристики зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, які суттєво коригують склад процесів на підприємстві.

Особливістю підприємств роздрібної торгівлі є безпосередній контакт торговельно-оперативного персоналу із кінцевими споживачами. Це висуває підвищені вимоги до якості обслуговування і кваліфікації персоналу підприємств роздрібної торгівлі. Відмітимо, що у структурі факторів, що впливають на рівень задоволення послугами підприємств роздрібної торгівлі, сервіс становить близько 35 % і лише 26 % співвідношення ціни і якості товарів [189].

Не зважаючи на те, що в останні роки помітною стала тенденція підвищення якості обслуговування населення підприємствами роздрібної торгівлі, вона залишається низькою. Проект «Об'єднання споживачів і суспільних об'єднань», який фінансується Європейським Союзом, що впроваджується програмою розвитку ООН в Україні (CSCN) [189] у листопаді 2009 року провів незалежне порівнювальне тестування «Послуги супермаркетів для споживачів».

З торговельних мереж, магазини яких були представлені на території Полтавської області на період тестування, відмінний рівень сервісу виявлено лише у однієї торговельної мережі – «Велика Кишеня». Добрий рівень сервісу за результатами оцінювання продемонстрували шість торговельних мереж, магазини яких функціонують на території Полтавської області: «АТБ-маркет», «Метро», «Універсам Полтава», «Сільпо», «Фуршет», «Еко-маркет». Задовільний рівень сервісу був виявлений у регіонального оператора торговельних мереж – «Полагросервіс».

Зростаюча конкуренція на роздрібному ринку та потреби споживачів щодо покращення сервісу – усе це спонукає до використання незалежних інструментів оцінки і контролю якості обслуговування для виявлення сильних і слабких сторін у роботі торговельно-оперативного персоналу.

На основі аналізу наукової літератури і практики господарювання підприємств роздрібної торгівлі, встановлено, що застосування методу «Таємний покупець» (Mystery Shopper) на постійній основі є ефективним засобом підвищення якості обслуговування і роботи персоналу. Але, на жаль, як показало проведене дослідження, лише окремі представники роздрібної торгівлі (торговельні мережі «Велика Кишеня», «Еко-маркет», «Метро») вважають регулярні програми «Mystery

Shopping» («Таємна покупка») своєю конкурентною перевагою.

Так, компанія METRO Cash & Carry Ukraine Ltd. користується послугами агенції Marketing Lab™ (ТОВ «Сервісні системи») для проведення моніторингу якості обслуговування у власних центрах оптової торгівлі. Метою цього заходу є – підвищення якості сервісу на основі регулярних вимірювань якості обслуговування, яке включає прихований аудіозапис, а також здійснення покупок «Таємним покупцем» у центрах METRO Cash & Carry. Інші лідери вітчизняного ритейлу (зокрема торговельні мережі «Сільпо», «Фуршет», «АТБ-маркет», «Еко-маркет») також останнім часом користуються програмами «Mystery Shopping», розробленими агенцією Marketing Lab™ (ТОВ «Сервісні системи»).

Торговельна мережа «Велика Кишеня» для оцінки якості обслуговування методом «Таємний покупець» використовує послуги GTPartner Ukraine. В українській мережі супермаркетів «Сільпо» впроваджена програма підвищення якості різностороннього обслуговування покупців. Для цього здійснюється моніторинг дотримання стандартів обслуговування для різних категорій персоналу: касирів, продавців окремих відділів, консультантів, охоронців. Річна програма «Mystery Shopping» розподілиться на шість періодів (хвиль) по два місяці. Протягом хвилі «Таємні покупці» здійснюють по 20 відвідувань у кожний супермаркет і оцінюють якість обслуговування, заповнюючи анкети після кожного відвідування. Результати анкетування і звіти з'являються в Інtranеті протягом доби, а тому кожний співробітник мережі «Сільпо» може з ними ознайомитись. На основі проведеного дослідження після кожної хвилі керівництво отримує аналітичні звіти, ставить цілі, розробляє мотиваційну програму і програму щодо покращення обслуговування покупців. Локальні ж представники роздрібної торгівлі (зокрема торговельні мережі «Універсам Полтава», «Полагросервіс»), не використовують програму «Mystery Shopping» як метод оцінки якості обслуговування.

З метою дослідження якості обслуговування населення підприємствами роздрібної торгівлі Полтавської області ми оцінили рівень сервісу продуктових супермаркетів Полтавської

області на основі програми «Mystery Shopping». Об'єктами дослідження були усі супермаркети на території Полтавської області таких торговельних мереж: «Велика Кишеня», «Сільпо», «Метро», «АТБ-маркет», «Еко-маркет», «Полагросервіс», «Універсам Полтава», «Фуршет». Зазначені супермаркети досліджувалися протягом 2009–2010 рр. Усього в дослідженні брало участь 43 фахівці з оцінки персоналу віком 18-23 роки. За результатами оцінювання фахівцями із оцінки персоналу за межами супермаркету заповнювалася анкета.

З метою визначення проблемних областей в аспекті якості обслуговування населення окремими категоріями персоналу дослідження здійснювалося в таких напрямках: зона самообслуговування (стелажна торгівля); торгівля через прилавок (відділ фасування і нарізки товару); овочевий відділ; обслуговування в касовій зоні. За кожним із зазначених напрямів оцінені конкретні дії співробітників при обслуговуванні споживачів за 5–20 параметрами сервісу. Оцінці підлягали: поведінка торговельно-оперативного персоналу, зовнішній вигляд торговельно-оперативного персоналу, зустріч споживача, консультування споживача, компетентність, знання асортименту, методика роботи із запереченнями, завершення продажу.

Для систематизації та узагальнення отриманої інформації, її було занесено у спеціальну анкету. Рівень сервісу в цілому в мережі супермаркетів був формалізований у вигляді сукупного корпоративного індексу SQ – узагальненого кінцевого показника якості обслуговування шляхом підсумовування балів за всіма показниками анкети. У ході дослідження було виявлено, що найвищий рівень зафіксований у супермаркетах торговельної мережі «Велика Кишеня» (81 бал зі 100 можливих), тобто ця мережа наразі забезпечує найкращу якість обслуговування серед великих роздрібних мереж Полтавської області. На другому місці за якістю обслуговування опинилася торговельна мережа «Еко-маркет» (70 балів), на третьому, з невеликим відривом, – «Метро», далі – «Сільпо», «Фуршет», «Універсам Полтава», «АТБ-маркет» і «Полагросервіс» [71, с. 197–198]. Отже, в цілому, можна зробити висновок, що супермаркети роздрібної торгівлі Полтавської області мають низький рівень клієнто-орієнтованості (рис. 2.4).

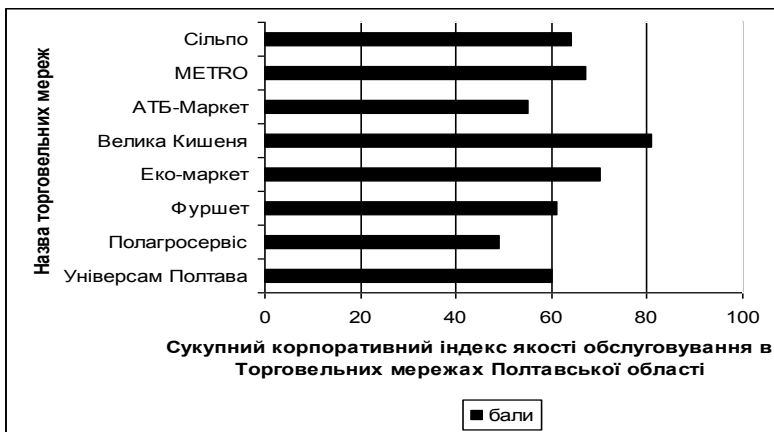


Рис. 2.4. Загальний рівень якості обслуговування торговельних мереж в Полтавській області за 2009–2010 рр.

Рейтинг кожної мережі супермаркетів у даному дослідженні відображає діяльність підприємства роздрібної торгівлі щодо забезпечення якісного обслуговування споживачів.

Структурна діагностика сервісу в супермаркетах Полтавської області в цілому демонструє загальні проблеми, характерні для роздрібної торгівлі на ринку товарів масового попиту (рис. 2.5).

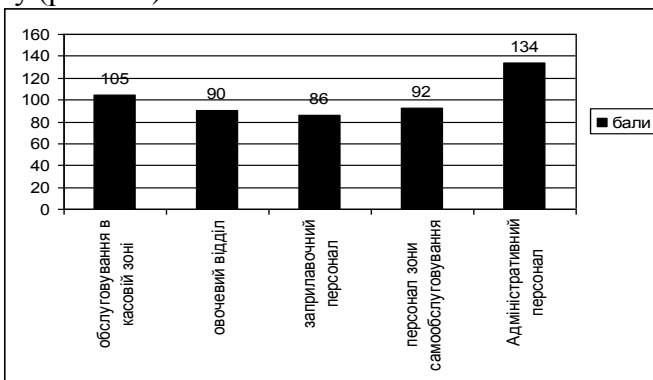


Рис. 2.5. Рівень якості обслуговування споживачів окремими категоріями торговельно-оперативного персоналу в Полтавській області за 2009–2010 рр. (максимально можливий бал – 160)

Найкращу якість обслуговування споживачів демонструють адміністратори магазинів (134 бали із 160 можливих), на другому місці знаходяться касири підприємств (105 балів). Автори рекомендували керівництву супермаркетів звернути увагу на підвищення компетентності та якості обслуговування споживачів саме касирами, адже їх привітність, компетентність і швидкість обслуговування відіграють найбільш значну роль у сукупному сприйнятті споживачами сервісу в супермаркеті та безпосередньо впливають на загальну лояльність споживачів.

Найгірші результати були отримані в зоні торговельного залу (персонал зони обслуговування – 92 бали, овочевий відділ – 90 балів, заприлавочний відділ – 86 балів із 160 можливих). Це пояснюється або взагалі відсутністю продавців під час проведення дослідження або їх небажанням допомогти споживачам під час здійснення покупок.

За результатами дослідження якості обслуговування населення підприємствами роздрібною торгівлі Полтавської області встановлено, що рівень сервісу в супермаркетах Полтавської області невисокий, а тому підвищення рівня сервісу підприємствами роздрібною торгівлі у перспективі повинно стати стратегічно важливим завданням, яке може розглядатися на майбутнє зоною зростання для отримання конкурентних переваг.

Це може бути досягнуто через введення ефективних програм навчання персоналу і підвищення його мотивації. На нашу думку, високий рівень якості обслуговування, продемонстрований мережами «Велика кишеня» і «Еко-маркет», може бути пояснений саме наявністю постійних програм навчання персоналу і використанням програм «Mystery Shopping» на постійній основі.

На основі вивчення та узагальнення наукової літератури з проблем процесно-орієнтованого управління, а також практики господарювання підприємств роздрібною торгівлі Полтавської області встановлено, що для підвищення якості обслуговування менеджером підприємств роздрібною торгівлі Полтавської області необхідно:

здійснити опис процесів на підприємствах роздрібною торгівлі, що забезпечить стандартизацію процесів сервіс-



менеджменту підприємств і усвідомлення працівниками своєї місії і обов'язків;

досліджувати якість обслуговування на підприємстві на постійній основі;

проводити навчання торговельно-оперативного персоналу за результатами проведених досліджень якості;

враховувати індивідуальні результати працівників, отриманих за результатами проведення програм «Mystery Shopping», для мотивації персоналу;

здійснювати внутрішній контроль процесів в системі процесно-орієнтованого управління і внутрішній аудит процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

За період 2000-2008 рр. підприємства роздрібною торгівлі розвивалися швидкими темпами за рахунок експансійної політики. Більшість із них реалізовували екстенсивну політику, залучаючи зовнішні інвестиції, а тому виявилися неготовими працювати в умовах кризи. З огляду на те, що значна частина інвестиційних проектів у цьому сегменті здійснювалася за рахунок позикових коштів, у 2008 р. великі мережі зіткнулися із проблемою виплати боргів, браком фінансування, тиском кредиторів, а також істотним зменшенням купівельної спроможності населення.

Таким чином, становище підприємств роздрібною торгівлі у сучасних умовах господарювання може бути кваліфіковано як важке. За підсумками 2008 року більшість національних торговельних мереж, які представлені на території Полтавської області, показали чистий збиток [152].

Саме нехтування основоположними правилами організації діяльності, такими як необхідність ретельного документування принципів торгівлі, технологічних схем, посадових обов'язків, ліквідація між функціональних бар'єрів і невідповідностей між внутрішніми підрозділами, відсутність інтенсивного навчання персоналу всіх рівнів спричинило такий критичний стан підприємств роздрібною торгівлі в умовах кризи.

Тому з 2008 р. на перше місце серед пріоритетів вийшла рентабельність і прибутковість як бізнесу загалом, так і кожного окремого магазину та процесів у ньому. Керівники підприємств роздрібною торгівлі почали усвідомлювати

неефективність у ситуації, що склалася, стратегії експансії, а тому переорієнтовуються на якісний розвиток підприємства, переходять на короткострокове планування своєї діяльності та переносять акценти в управлінні на перегляд структури витрат і товарообігу, оптимізацію асортиментної політики, підвищення якості обслуговування, впровадження елементів процесно-орієнтованого управління.

Враховуючи теоретичні напрацювання фахівців у галузі процесно-орієнтованого управління, а також досвід господарювання підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області, автори узагальнили основні напрями вдосконалення діяльності підприємств роздрібної торгівлі завдяки упровадженню процесно-орієнтованого управління:

- скорочення витрат: посилення контролю за витрачанням засобів, ведення режиму розумної економії; перегляд строків розрахунку із постачальниками; вкладення інвестицій в операції, що приносять швидкий прибуток; поділ витрат на продуктивні (ті, що створюють цінність, і ті, що сприяють її створенню) і непродуктивні витрати; максимальне скорочення непродуктивних витрат; регламентація, стандартизація, оптимізація і тиражування процесів у регіональні відділення;

- управління асортиментом: активна робота з оптимізації асортименту; удосконалення аналізу товарообороту; оцінка ключових позицій в асортименті; зміна формату торгівлі;

- оцінка ефективності використання торговельних і складських приміщень, підвищення вимог до якості мерчендайзингу;

- коригування або зміна закупівельної політики;

- покращення якості роботи торговельно-оперативного персоналу за рахунок активного навчання та реалізації програм «Mystery Shopping» на постійній основі;

- підвищення інтелектуального рівня менеджменту підприємств роздрібної торгівлі та впровадження ефективних управлінських технологій. Зокрема інформаційних технологій управління процесами (в тому числі логістикою), впровадження карток лояльності, використання електронного маркування, радіочастотної ідентифікації, автоматизації системи самообслуговування;

- раціоналізація процесів взаємодії з контрагентами;

удосконалення системи управління підприємством роздрібною торгівлі і оптимізація існуючої організаційної структури;

упровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації існуючих процесів.

На основі дослідження практики господарювання та проведеного анкетування менеджерів підприємств роздрібною торгівлі Полтавської області визначено найбільш актуальні завдання у теперішній час (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Актуальність завдань для підприємств роздрібною торгівлі  
Полтавської області на 01.01.2010 р.**

Перелік завдань	Відсоток серед опитаних, %
Підготовка до впровадження інформаційних систем	10,3
Удосконалення системи управлінського обліку	13,4
Удосконалення системи бізнес-планування і бюджетування	20,1
Впровадження системи оцінки процесів на підприємстві роздрібною торгівлі	23,7
Удосконалення управління нерухомістю	8,5
Удосконалення діяльності ІТ-підрозділів	11,0
Впровадження процесно-орієнтованого управління підприємством роздрібною торгівлі	41,9
Підвищення рівня мотивації персоналу	12,0
Оптимізація витрат	56,3
Оптимізація чисельності персоналу	7,2
Підвищення якості обслуговування населення	35,6
Розробка стратегії підприємства роздрібною торгівлі	21,6
Удосконалення системи управління ланцюгом поставки товарів	61,0
Удосконалення організаційної структури підприємства роздрібною торгівлі	23,4

Встановлено, що підприємства роздрібною торгівлі

Полтавської області почали активно застосовувати новітні управлінські технології для підвищення своєї внутрішньої ефективності та збереження конкурентоспроможності.

Це підтверджується тим, що значна частина опитаних менеджерів вважає першочерговими завданнями розробити систему показників оцінки процесів та побудувати систему процесно-орієнтованого управління підприємством роздрібною торгівлі.

У ході аналізу діяльності підприємств роздрібною торгівлі основна увага повинна бути приділена торгово-технологічному процесу у магазині як процесу, що створює цінність для споживачів.

Торгово-технологічний процес у магазині – це комплекс взаємопов’язаних послідовно виконуваних операцій, метою яких є доведення товарів належної якості до торговельного залу для реалізації їх покупцям у широкому асортименті з оптимальними затратами праці, часу і при високому рівні торговельного обслуговування [144, с. 342].

У торгово-технологічному процесі на підприємствах роздрібною торгівлі виділяють торговий і технологічний процес. Торговий процес забезпечує перехід товарів зі сфери обігу у сферу споживання і зміну форм вартості [144, с. 342].

До основних елементів торгового процесу відносять: вивчення попиту населення, процес замовлення товару, формування асортименту товару, управління товарними запасами, рекламування товарів, їх продаж, надання покупцям додаткових торговельних послуг.

Технологічний процес охоплює комплекс операцій, які забезпечують обробку товарів, починаючи з їх надходження в магазин і закінчуючи повною підготовкою до продажу та відпуском товарів покупцям [144, с. 342].

Технологічний процес включає транспортування товарів, розвантаження транспортних засобів, приймання товарів за кількістю і якістю, доставка товарів у зону зберігання або в торговельний зал, зберігання, підготовка товарів до продажу, переміщення товарів у торговий зал, розміщення і викладка товарів у торговельному залі, проведення розрахунку за товари, надання покупцям додаткових торговельних послуг.

Для підвищення ефективності роботи підприємства в

цілому та дослідження характеру взаємодії із контрагентами при впровадженні на підприємствах роздрібної торгівлі процесно-орієнтованого управління важливим є опис процесів. Результати проведених досліджень [71, с. 200-205] доводять більшість торговельних мереж Полтавської області почали описувати внутрішні процеси (80 %), хоча, більшість із них (45 %) здійснює лише частковий опис процесів, як правило, основних, без використання спеціальних технологій опису, 16 % планують розпочати опис процесів і лише 4 % опитаних менеджерів не вважають це за доцільне (рис. 2.6).

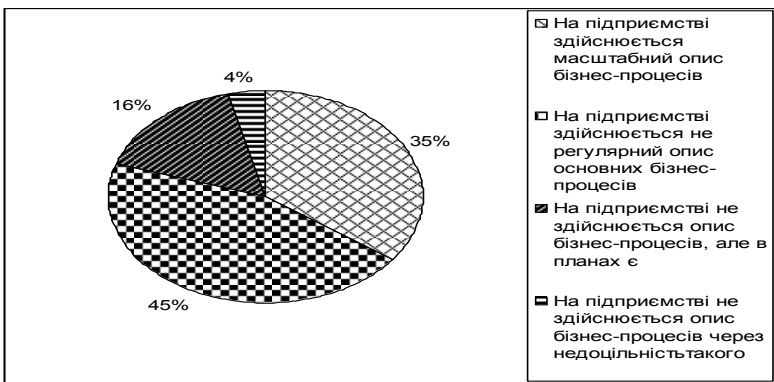


Рис. 2.6. Стан опису процесів на підприємствах роздрібної торгівлі Полтавської області на 01.01.2010 р.

За результатами дослідження практики процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі Полтавської області встановлено масове ігнорування загальноvizнаних методологій опису процесів (IDEF, ARIS).

Переважає більшість з тих підприємств роздрібної торгівлі, що здійснюють масштабний опис процесів (торгівельні мережі «Велика Кишеня», «Метро», «Сільпо», «Фуршет»), використовують САП-карти для підприємств роздрібної торгівлі та САП-карти бизнес-сценаріїв.

Ігнорування методологій моделювання процесів і їх стандартизація на основі типових рішень автоматизації для підприємств роздрібної торгівлі може спричинити, на нашу думку, втрату певних конкурентних переваг підприємства. А тому керівникам підприємств роздрібної торгівлі необхідно

звернути увагу не лише на автоматизацію управлінської діяльності на основі ERP-рішень, а саме на можливості та переваги використання програмних продуктів, які дозволяють здійснювати детальний опис процесів на основі визнаних методологій опису процесів (наприклад: ARIS Toolset з методологією ARIS чи All Fusion Process Modelers з методологією IDEF).

На підприємствах, що нерегулярно описують процеси (наприклад торговельна мережа «Еко-маркет»), взагалі не використовуються програмні продукти, а опис здійснюється лише у текстовому (інструкції) і табличному вигляді (нормативи).

На основі опитування керівників підприємств роздрібної торгівлі щодо мети створення моделей процесів виявлено основні завдання їх опису: удосконалення діяльності, впровадження інформаційно-технологічних рішень для автоматизації діяльності та регламентація процесів (рис. 2.7).

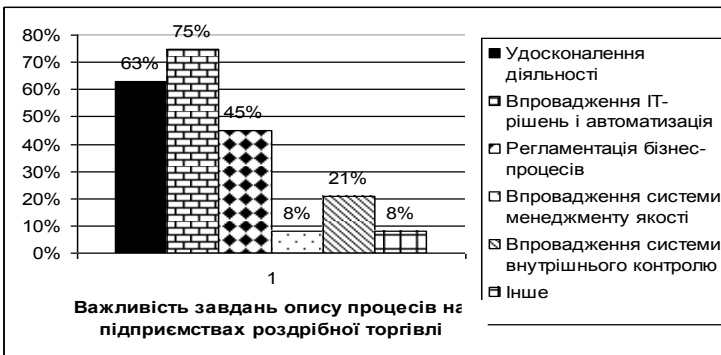


Рис. 2.7. Завдання опису процесів на підприємствах роздрібної торгівлі Полтавської області станом на 01.01.2010 р.

З метою визначення особливостей процесно-орієнтованого управління автори виділили три групи підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області за характером управління процесами і рівнем інформаційно-технологічного забезпечення управління:

1. Підприємства, що здійснюють опис основних, допоміжних і управлінських процесів і використовують

інформаційно-технологічні системи для управління сукупністю процесів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі (переважно іноземні компанії та національні оператори). Це високотехнологічні компанії, що характеризуються вищим рівнем інформаційного забезпечення, меншою кількістю функціональних проблем, вищою ефективністю діяльності та вищим рівнем якості обслуговування.

2. Підприємства, які здійснюють частковий опис процесів без використання методологій опису і спеціальних інформаційно-технологічних систем для управління сукупністю процесів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі. Це переважно регіональні оператори з низьким рівнем інформаційного і кадрового забезпечення. Типовою проблемою для них є необхідність підвищення ефективності процесів і діяльності в цілому, розмежування зон відповідальності та підвищення клієнто-орієнтованої спрямованості.

3. Підприємства, які взагалі не здійснюють опис процесів і не орієнтовані на управління ними. Третя група за чисельністю підприємств роздрібно́ї торгівлі є найбільшою і характеризується значно більшою кількістю функціональних проблем діяльності, низькою якістю обслуговування, низьким рівнем якості стратегічного й оперативного управління.

Детальна характеристика виділених груп підприємств стосовно особливостей застосування процесно-орієнтованого управління здійснена у [71, с. 201–205]. За результатами оцінки встановлено, що на підприємствах роздрібно́ї торгівлі, де були виявлені ознаки процесно-орієнтованого управління (торговельні мережі «Сільпо», «Велика Кишеня», «Метро», «Фуршет»), групування процесів здійснюється за рахунок використання термінів функціональної діяльності. Всі види процесів описуються як діяльність, розподілена по різноманітних функціональних відділах. Це пояснюється перш за все зручністю здійснення автоматизації, інтегруючи ІТ-рішення до конкретного підприємства (впровадження системи управління підприємством типу SAP ERP). Основними цілями впровадження даної системи є: підвищення ефективності діяльності; оптимізація процесів; уніфікація і стандартизація їх моделі; формування централізованого інформаційного простору для скорочення часу отримання інформації,

необхідної для ухвалення рішення на всіх рівнях управління; підвищення якості аналітичної діяльності.

Але, на нашу думку, лише виділення процесів у системі *my SAP ERP* не відповідає принципам процесно-орієнтованого управління, адже його використання не ліквідує недоліків функціонально-орієнтованого управління, не змінює уявлення співробітників про організацію праці, не сприяє впровадженню процесної філософії на підприємстві, а отже, не наближає до кінцевої мети процесно-орієнтованого управління – забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі за рахунок досягнення максимальної ефективності процесів і підвищення рівня задоволення споживачів.

Типовою проблемою, яка була виявлена на всіх досліджених підприємствах роздрібно́ї торгівлі, що намагаються впровадити процесно-орієнтоване управління, є нерозуміння співробітниками його сутності й переваг. Тому актуальним є завдання проведення роз'яснювальної роботи стосовно переваг і необхідності впровадження процесно-орієнтованого управління шляхом упровадження спеціальних тренінгів для співробітників, на яких працівники повинні бути також ознайомлені із цілісною процесною структурою підприємства.

Встановлено, що формування цілісної процесної структури підприємства роздрібно́ї торгівлі передбачає: розробку стратегії діяльності підприємства; розробку систематизуючої схеми процесів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі; визначення і опис основних, підтримуючих і управлінських процесів верхнього рівня на основі раніше сформованої систематизуючої схеми процесів; здійснення логічного аналізу процесів верхнього рівня, виявлення порядку оптимізації процесів за рахунок побудови матриці визначення критичності процесів для їх подальшого першочергового вдосконалення; опис і регламентацію удосконалених процесів верхнього рівня на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Проведені нами дослідження специфіки управління процесами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі Полтавської області дозволили з'ясувати факт абсолютної відсутності цілісної процесної структури на всіх аналізованих



підприємствах. Тому при переході на процесно-орієнтоване управління за відносно короткий проміжок часу повинно бути задокументовано і описано достатньо велику кількість процесів на підприємстві, які знаходяться на різних рівнях ієрархії. В такому випадку стає необхідною систематизуюча схема процесів, котра представляє окремі моделі процесів у їх загальному контексті, також забезпечує наочність переходу від одного процесу до іншого. При цьому процедурою систематизації процесу не передбачено застосування методологій моделювання, які використовуються для опису самих процесів. Поряд із оглядовою функцією систематизуюча схема процесів сприяє формуванню єдиної системи термінів і понять на підприємстві, а також може бути використана для формування нової цілісної процесної організаційної структури [115, с. 100]. Узагальнюючи думки науковців, критично їх оцінюючи, автори пропонують наступну систематизуючу схему процесів, яка може бути еталонною для підприємств роздрібної торгівлі (рис. 2.8).

Символічна літера «Г» (торгівля), що знаходиться у центрі систематизуючої схеми процесів для підприємств роздрібної торгівлі, демонструє їх основні процеси. Ліва і права частини систематизуючої схеми з'єднані між собою процесом складування, що забезпечує зберігання товару та його передпродажну підготовку. Підтримуючі процеси, які зображені під літерою «Г», виконують роль фундаменту, що забезпечує реалізацію головних функцій підприємств роздрібної торгівлі. Над літерою «Г», у вигляді даху, зображені всі управлінські процеси, які необхідні підприємству роздрібної торгівлі для досягнення своїх стратегічних цілей.

Для формування цілісної процесної структури на основі систематизуючої схеми процесів підприємство визначає і описує процеси верхнього рівня з подальшою їх деталізацією у вигляді списку процесів. На основі запропонованої систематизуючої схеми процесів автори розробили список процесів для великого підприємства роздрібної торгівлі у (додаток Г), який легко може бути адаптований для середніх і малих підприємств за рахунок вилучення недоцільних процесів з огляду на структуру та чисельність персоналу.



Рис. 2.8. Систематизуюча схема процесів на підприємствах роздрібної торгівлі

Після визначення процесів здійснюється розподіл відповідальності за ними за допомогою матриці розподілу відповідальності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Розподіл відповідальності за типовими процесами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі Полтавської області**

Організаційна структура першого рівня	ГД	КД	ФД	ДР	ДП	ДЛ	ЮД	ДБ
Процеси першого рівня								
Табельний номер	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Основні процеси на підприємствах роздрібно́ї торгівлі</b>								
1.1. Процес постачання товарів						X		
1.2. Процес зберігання і складування товарів						X		
1.3. Процес реалізації товарів		X						
<b>2. Підтримуючі процеси на підприємствах роздрібно́ї торгівлі</b>								
2.1. Адміністративно-господарське забезпечення			X					
2.2. Інформаційно-технологічне забезпечення	X							
2.3. Забезпечення безпеки								X
2.4. Юридичне забезпечення							X	
<b>3. Управлінські процеси на підприємствах роздрібно́ї торгівлі</b>								
3.1. Стратегічне управління				X				
3.2. Управління фінансами			X					
3.3. Управління маркетингом		X						
3.4. Управління процесами розвитку				X				
3.5. Управління персоналом					X			
3.6. Управління закупівлею і транспортною логістикою						X		

Примітка: ГД – генеральний директор; КД – комерційний директор; ФД – фінансовий директор; ДР – директор з розвитку; ДП – директор по персоналу; ДЛ – директор з логістики; ЮД – директор з юридичних питань; ДБ – директор з безпеки.

З метою встановлення значущості та якості процесів на підприємствах роздрібної торгівлі автори запропонували менеджерам підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області визначити найбільш важливі процеси у діяльності підприємства із оцінкою ступеня якості і ступеня впливу процесів на стратегічну мету і розвиток підприємства.

Для оцінки ступеня якості використовувалася лінгвістична шкала: А – найвища якість; В – висока якість; С – середня якість; D – низька якість; Е – найнижча якість.

Для оцінки ступеня впливу процесів на стратегічну мету і розвиток підприємства використовувалася шкала: 1 – надзвичайно низький вплив; 2 – низький вплив; 3 – середній вплив; 4 – високий вплив; 5 – критичний фактор успіху.

Отримані й узагальнені результати оцінки важливості та якості процесів на підприємствах роздрібної торгівлі наведені в табл. 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Таблиця оцінки важливості та якості процесів на підприємствах роздрібної торгівлі**

Найменування процесу	Ступінь якості	Ступінь впливу
Інформаційно-технологічне забезпечення і зв'язок	В	1
Управління маркетингом	D	2
Реалізація товарів	Е	5
Управління персоналом	С	3
Постачання товару	Е	5
Надання торговельних послуг	Е	4
Стратегічне управління	D	4
Бюджетування і контроль	Е	3
Управління закупівлею і транспортною логістикою	D	5
Управління асортиментом	Е	4
Зберігання і складування товару	С	2
Забезпечення безпеки	В	2
Управління процесами розвитку	D	3
Управління фінансами	В	3
Юридичне забезпечення	С	4

За допомогою отриманих в результаті анкетування менеджерів даних та матриці визначення пріоритетності процесів (табл. 2.6) поєднано важливість і якість здійснення процесів і визначено черговість оптимізації процесів на підприємствах роздрібної торгівлі Полтавської області.

Таблиця 2.6

**Матриця визначення пріоритетності удосконалення процесів на підприємствах роздрібної торгівлі Полтавської області**

Вплив процесу на розвиток підприємства \ Якість	Надзвичайно низька (Е)	Низька (D)	Достатня (C)	Висока (B)	Максимально можлива (A)
Критичний фактор успіху, конкурентна перевага (5)	3,5,6	9			
Високий вплив (4)	10	7	15		
Середній вплив (3)	8	13	4	14	
Низький вплив (2)		2	11	12	
Надзвичайно низький вплив(1)				1	

Матриця визначення пріоритетності процесів включає три умовні зони:

перша зона (світло-сірого кольору) містить стратегічно найбільш важливі процеси, котрі на разі мають низьку якість і результативність. Саме на процеси із зони один повинна бути звернута увага у першу чергу при проведенні оптимізації процесів підприємства;

друга зона (темно сірого кольору) містить у собі процеси, що надають менше можливостей для впливу на ефективність діяльності підприємства в цілому чи мають достатню якість і результативність, а тому вони повинні бути оптимізовані вже після проведення робіт із удосконалення процесів у зоні один;

третя зона (білого кольору) містить процеси, які мають або високу якість і результативність, або мінімально впливають на діяльність підприємства. Тому процеси, що знаходяться в

третій зоні, підлягають постійному моніторингу для забезпечення існуючого рівня ходу процесу. Процеси, що мають низьку якість і знаходяться в третій зоні, підлягають поліпшенню вже після проведення оптимізаційних робіт у двох попередніх зонах.

На основі опитування менеджерів підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області й узагальнення отриманих даних з використанням матриці визначення пріоритетності процесів встановлено, що основними претендентами на вдосконалення в наступних роках повинні стати такі процеси: закупівля товару; реалізація товарів; надання торговельних послуг; управління транспортною логістикою (управління товарними потоками); управління асортиментом.

Після цього починається оптимізація процесів другої зони: стратегічне управління; юридичне забезпечення; управління процесами розвитку; управління персоналом; управління маркетингом; зберігання і складування товару. І в останню чергу удосконаленню підлягають процеси: інформаційно-технологічне забезпечення і зв'язок; управління фінансами; забезпечення безпеки.

З врахуванням отриманих проблемних областей і думки більшості опитаних менеджерів (94 %), автори визначили напрями, які повинні бути відображені документально: організаційна структура роздрібного торговельного підприємства; асортиментна політика, включаючи стандарти мерчендайзингу; процеси, що стосуються руху товарів; стандарти роботи персоналу щодо обслуговування покупців; стандарти поведінки персоналу при виконанні своїх функціональних обов'язків на підприємстві роздрібної торгівлі. На жаль, лише на 35 % обстежених підприємствах ці документи наявні в повному обсязі. На 61 % підприємств частково наявні регламентуючі документи, визнають доцільність і необхідність прописування зазначених моментів і планують його здійснити в перспективі. І лише 4 % менеджерів обстежених підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області не вбачають у цьому необхідності.

Загальними висновками, які ми отримали в результаті дослідження стану процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі Полтавської області є такі

положення:

загальною характеристикою особливостей упровадження процесно-орієнтованого управління на підприємствах роздрібно́ї торгівлі є нерозуміння працівниками його сутності й переваг;

відсутність процесної філософії на підприємствах роздрібно́ї торгівлі;

більшість лідерів ринку роздрібно́ї торгівлі Полтавської області починають опис процесів, не використовуючи при цьому стандартних методологій опису і спеціальних комп'ютерних програм;

основним завданням, для вирішення якого використовуються створені моделі процесів, є впровадження інформаційних систем, удосконалення та регламентація діяльності;

підприємства роздрібно́ї торгівлі знаходяться на першому, інколи на другому рівні зрілості процесно-орієнтованого управління за шкалою Gartner;

до основних процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі ми віднесли процес постачання товарів, процес складування товарів, процес реалізації товарів; до управлінських процесів – стратегічне управління, управління ІТ-потокami, контролінг і бюджетування; до підтримуючих процесів – юридичне управління, управління розвитком, управління фінансами, облік, управління персоналом;

найбільш критичними процесами для підприємств роздрібно́ї торгівлі з погляду їх важливості для розвитку і необхідності вдосконалення виявилися процеси управління товарними потоками і управління асортиментом;

тренд розвитку процесно-орієнтованого управління на наступний період менеджери вбачають у розробці системи показників оцінки процесів, упровадженні контролінгу та запровадженні процесно-орієнтованого управління на рівні всього підприємства.

З метою поглибленого дослідження особливостей застосування процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі доцільно здійснити діагностику існуючих технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі Полтавської

області, чому буде присвячений наступний підрозділ монографії.

### 2.3. Оцінка існуючих технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі Полтавської області

Відображення особливостей та проблем управління процесами на підприємствах роздрібною торгівлі зумовлює актуальність питання щодо виконання функцій управління на сучасному етапі розвитку підприємств галузі. В загальному вигляді управління процесом – це вплив суб'єкта управління (власника процесу) на об'єкт управління (діяльність працівників, що задіяні в процесі) для досягнення поставлених цілей. При управлінні ним власник процесу повинен: поставити цілі; зібрати необхідну інформацію; підібрати спосіб управлінського впливу; розробити план дій і реалізувати його; відстежувати результати діяльності і відкорегувати, у разі необхідності, хід протікання процесу.

Для розроблення напрямків удосконалення процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, беручи до уваги зазначене вище, необхідно здійснити системну оцінку характеру управління процесами за рахунок аналізу функцій апарату управління в процесі функціонування підприємств.

За допомогою аналізу розподілу функцій виявлено, що якщо підприємство має центральний офіс і бізнес-одиниці (мережа магазинів), то значна частина функцій планування процесів, організації і координації, аналізу і контролю концентрується в центральному офісі підприємств роздрібною торгівлі. На рівні бізнес-одиниць реалізуються, як правило, функції організації і координації. Необхідно наголосити, що функція мотивації на підприємствах роздрібною торгівлі як у центральному офісі, так і в окремих бізнес-одиницях реалізується недостатньо.

Розподіл праці в апараті управління підприємствами роздрібною торгівлі полягає у виокремленні функцій управління



у вигляді окремих видів робіт, а також юридичного закріплення за конкретними виконавцями у спеціальних документах – посадових інструкціях. Юридичного статусу зазначені документи набувають завдяки їх затвердженню генеральним директором і підписом про ознайомлення з ними конкретного працівника та його безпосереднього керівника. Підтвердженням важливості посадових інструкцій підприємств роздрібної торгівлі є результати проведеного нами опитування, внаслідок якого було виявлено наявність цих документів на 90 % досліджених підприємств. Це найвищий показник наявності документації на підприємствах торгівлі, тоді як наявність положень про підрозділи було виявлено лише на 63 % досліджуваних підприємств. Незважаючи на відмічені позитивні моменти, виявленим недоліком є значні розбіжності щодо регламентованих і фактично здійснюваних функцій фахівцями апарату управління. Функції сфери управління процесами, що покладені на конкретні посади та зафіксовано в положеннях про підрозділи та посадових інструкціях, розглянемо на прикладі посадового складу апарату управління підприємства роздрібної торгівлі (рис. 2.9.).

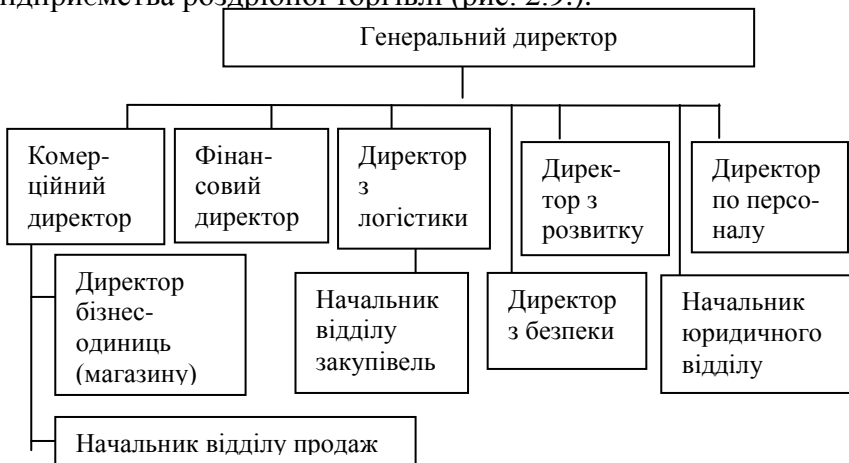


Рис. 2.92. Організаційна структура верхнього рівня апарату управління підприємства роздрібної торгівлі

Цю схему крупного підприємства роздрібної торгівлі можна вважати узагальненою, тому що в кожному окремому

підприємстві роздрібно́ї торгівлі в залежно від обсягів і особливостей діяльності, специфіки управління можуть бути незначні відмінності стосовно назви і наявності посад, розподілу функцій.

Досить часто зустрічається заміна назви посад «комерційний директор», «фінансовий директор», «директор з розвитку» на посади «заступник генерального директора з комерційних питань», «заступник генерального директора з фінансових питань», «заступник генерального директора з розвитку»; «директор по персоналу» може мати назву «начальник відділу кадрів»; «директор з безпеки» – «начальник служби безпеки» та ін.

Малі підприємства роздрібно́ї торгівлі, або ті, в яких відсутні відокремлені бізнес-одиниці, можуть легко адаптувати пропоновану схему для своєї діяльності шляхом вилучення недоцільних, на їх думку, посад. Слід відмітити, що представлена схема управління притаманна для підприємств, що мають лінійно-функціональну структуру. Це пояснюється тим, що на 85 % опитаних нами підприємств торгівлі існує лінійна, функціональна або лінійно-функціональна структури управління. Процесна структура була виявлена лише на 15 % досліджених підприємствах.

На основі дослідження та аналізу посадових інструкцій менеджерів підприємств роздрібно́ї торгівлі Полтавської області ми узагальнили та розподілив за основними функціями управління посадові обов'язки керівного складу підприємства роздрібно́ї торгівлі у додатку Д.

Ми повністю погоджуємося із думкою науковців, які зазначають, що «управління процесами – це складна практика, котра на багатьох підприємствах виявилася складною для впровадження і доведення до високих стадій зрілості» [38, с. 362]. Як порівняльно-оцінчне підґрунтя при удосконаленні діяльності, а також з метою розробки усвідомленого підходу до формування ключових компетенцій підприємства у визначених областях доцільно використовувати моделі зрілості. Наприклад, модель зрілості може бути застосована, як інструмент опису, що дає можливість визначити сильні та слабкі сторони поточного стану підприємства; як інструмент передбачення, що дає можливість розробити «путівний план»

удосконалення; як інструмент порівняння, що встановлює точку відліку для оцінки у порівнянні із галузевими стандартами чи попереднім станом підприємства.

У наш час відома достатньо велика кількість теоретичних і методичних підходів до розробки моделей вимірювання зрілості різних сторін управління процесами. Загальною основою цих моделей стала модель зрілості можливостей з найбільш поширеним способом оцінки зрілості за п'ятибальною шкалою Лайкерта, де п'ятірка є найвищим рівнем [38, с. 363]. Заслужовує на увагу модель зрілості управління процесами, розроблена Дж. Джестоном і Й. Нелісом. Вона більш повно, відповідно до сучасних тенденцій, розширює і уточнює попередні моделі (Хармона, Фішера, Люфмана, Молла, Полка), з урахуванням вимог та складностей, що були виявлені при управлінні процесами. Основою моделі є дослідження шести факторів, які є найбільш важливими для досягнення успіху в управлінні процесами, тобто відповідний компонент повинен працювати ефективно і результативно, щоб проект із упровадження процесно-орієнтованого управління досяг встановлених цілей. До цих факторів віднесено стратегічну узгодженість, корпоративне управління, методи, інформаційні технології, персонал, культуру.

З метою оцінки технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі ми оцінили рівень зрілості управління процесами у продуктових супермаркетах Полтавської області, врахувавши при цьому фактори, визначені у моделі Дж. Джестона і Й. Неліса [38, с. 366].

Об'єктом дослідження були супермаркети на території Полтавської області таких торговельних мереж: «Велика Кишеня», «Сільпо», «Метро», «АТБ-маркет», «Еко-маркет», «Полагросервіс», «Універсам Полтава», «Фуршет». Зазначені супермаркети досліджувалися протягом лютого–березня 2010 р.. Оцінювання здійснювалося за допомогою методу глибинного інтерв'ю керівників стосовно діяльності їх бізнес-одиниць. За результатами інтерв'ю і заповнення анкети керівниками, виступаючи в ролі експерта, ми здійснили оцінку зрілості управління процесами за напрямками: стратегічна

узгодженість; корпоративне управління; методи; інформаційні технології; персонал; культура. За кожним напрямом оцінювалося п'ять параметрів сервісу підприємств роздрібною торгівлі за п'ятибальною шкалою (від 0 – відсутність до 5 – максимально). Отриману інформацію ми обробили, систематизували, узагальнили і занесли у додаток Е.

Для оцінки стратегічного узгодження управління процесами досліджувалися: план удосконалення процесів; взаємозв'язок узгодженості стратегії і процесів; система процесів на підприємстві; характер управління результатами процесів; орієнтація на ключових споживачів і зацікавлених сторін.

Оцінка корпоративного управління полягала у дослідженні чіткості визначення і узгодження виконання відповідних процесів, прийняття рішень щодо управління процесами і їх документального закріплення; чіткості, логічності й документального закріплення посадових обов'язків і відповідальності за процесами; опису процедури збору необхідних метрик і кореляцій їх з критеріями ефективності; документального оформлення стандартів управління процесами, а також важелів впливу на управління процесами.

У ході оцінювання зрілості методів ми розглянули використання спеціальних методологій моделювання процесів, методів упровадження процесів, методів вимірювання і контролю, методів управління змінами. При аналізі інформаційного й технологічного забезпечення оцінці підлягало програмне забезпечення, що використовується для управління процесами. В категорії «персонал» оцінювалися знання стосовно процесно-орієнтованого управління. При вивченні специфіки культури акцент у дослідженні був зроблений на вивченні розуміння важливості процесу для підвищення ефективності, готовності персоналу до змін.

За результатами проведеного дослідження підтверджено, що стратегічна узгодженість процесів знаходиться на низькому рівні, на корпоративному рівні відсутні встановлені адекватні та прозорі процеси підзвітності і прийняття рішень стосовно управління процесами на всіх досліджуваних підприємствах.

Рівень використання методів управління процесами регіональними операторами (торговельні мережі «АТБ-

маркет», «Еко-маркет», «Полагросервіс», «Універсам Полтава») є не достатнім.

Дещо краща ситуація у національних та іноземних операторів («Велика Кишеня», «Сільпо», «Метро», «Фуршет»), але і вони використовують лише методології опису та оцінки процесів, причому несистемно і без глибокого розуміння мети їх використання і переваг. Вони також використовували програмне й апаратне забезпечення, тоді як регіональні оператори не вбачають необхідності впроваджувати спеціальні інформаційні технології для управління процесами.

Найгірша ситуація була виявлена в категорії «персонал». З'ясувалось, що на всіх досліджуваних підприємствах працівники не мають глибинних знань стосовно процесно-орієнтованого управління та культури, як колективних цінностей, уявлень, які формують ставлення до процесів і моделей поведінки з метою підвищення ефективності підприємства. Масовим було не сприйняття змін не лише пересічним персоналом, а й вищим керівництвом.

Для узагальнення інформації стосовно зрілості процесно-орієнтованого управління ми запропонували не лише здійснювати розрізнену оцінку факторів процесно-орієнтованого управління, що входять до моделі Д. Джестона і Й. Неліса, а й оцінювати якість кожного напряму моделі й розраховувати інтегральний показник якості процесно-орієнтованого управління за методикою, наведеною у додатку Ж.

У табл. 2.7. ми розраховували показники якості стратегічного узгодження, корпоративного управління, методів управління процесами, персоналу, культури в контексті управління процесами та інтегральний показник якості процесно-орієнтованого управління.

Якість стратегічного узгодження процесів досліджується за методом експертного оцінювання і полягає в тому, що експертна група здійснює оцінювання за п'ятьма критеріями (додаток Е).

З табл. 2.7 видно, що якість стратегічного узгодження в цілому за досліджуваними підприємствами дорівнює 0,49. Це свідчить про недостатній рівень орієнтації процесів на досягнення стратегічних цілей.

**Оцінка якості процесно-орієнтованого управління продуктовими супермаркетами  
Полтавської області за категоріями**

Показник якості	Ета- лон	Ме- тро	Сі- льпо	Фур- шет	Ве- лика Ки- шеня	АТБ- мар- кет	Еко- мар- кет	Пол- агро- сер- віс	Універ- сам Пол- тава	Зага- льна
Якість стратегічного узгодження процесів	1	0,72	0,64	0,52	0,84	0,40	0,28	0,24	0,24	0,49
Якість корпоративного управління процесами	1	0,44	0,32	0,20	0,44	0,04	0,00	0,00	0,00	0,18
Якість використання методів управління процесами	1	0,32	0,28	0,08	0,36	0,04	0,04	0,04	0,04	0,15
Якість використання інформаційних технологій	1	0,64	0,64	0,64	0,64	0,12	0,08	0,00	0,00	0,35
Якість управління персоналом	1	0,36	0,32	0,32	0,24	0,16	0,24	0,12	0,12	0,24
Якість культури управління процесами	1	0,12	0,04	0,04	0,12	0,04	0,04	0,04	0,04	0,06
Інтегральний показник якості процесно-орієнтованого управління	100 %	43,3 3	37,3 3	30,00	44,00	13,33	11,33	7,33	7,33	24,50

Необхідно відмітити позитивний факт – достатньо високу якість стратегічного узгодження процесів окремих підприємств, зокрема у торговельних мережах «Велика кишеня» (0,84) і «Метро» (0,72), що свідчить про зростаючу увагу окремих керівників щодо процесів як факторів досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентних переваг.

Якість корпоративного управління процесами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі здебільшого знаходиться на низькому рівні

Достатньо високу якість демонструють національні та міжнародні оператори, тоді як у регіональних торговельних мереж («Еко-маркет», «Полагросервіс», «Універсам Полтава») показник якості корпоративного управління процесами взагалі дорівнює нулю, що свідчить про відсутність технологій управління процесами і персональної відповідальності за їх результати.

В цілому розрахунок показників якості використання методів управління процесами, якості використання інформаційних технологій для управління процесами, якості управління персоналом підприємства і якості культури управління процесами, а також інтегрального показника якості процесно-орієнтованого управління підтвердив факт низького рівня зрілості технологій процесно-орієнтованого управління на підприємствах роздрібно́ї торгівлі Полтавської області.

Типовим для всіх підприємств є синдром «чорного ящика», тобто розуміння процесу як неусвідомленої речі в собі. Також більшість керівників не приділяють достатньої уваги питанням ефективності й результативності процесів. Регіональні оператори роздрібно́ї торгівлі Полтавської області практично не вирішують проблем підвищення ефективності процесів, використання спеціальних методів і інформаційних технологій для управління процесами, а іноземні та національні оператори надають перевагу впровадженню новітніх інформаційних технологій і систем автоматизації, які в подальшому не приносять очікуваного ефекту, тому що культура й філософія процесного управління відсутня.

За результатами анкетування менеджерів підприємств роздрібно́ї торгівлі Полтавської області було виявлено, що

однією з головних цілей упровадження процесно-орієнтованого управління на підприємствах роздрібної торгівлі (63 %) є створення сприятливих умов для постійного покращення кожного процесу і підприємства в цілому. Взаємно підсилюючись, процеси вдосконалення надають синергетичний ефект, що забезпечує інтенсивне зростання результативності діяльності системи. На необхідності підвищення результативності системи управління процесами особлива увага акцентована і в стандарті ISO 9001-2008 [180], який був прийнятий замість стандарту ISO 9001-2000 [181]. Відповідно до цього нормативного акта підприємство повинно встановити критерії і методи, які гарантують, що управління і контроль цих процесів здійснюється результативно [180].

Найбільш поширеним і глибоко висвітленим у науковій літературі методом удосконалення процесів є цикл управління Шухарта – Демінга, або PDCA. Автори [180] пропонують до всіх процесів підприємства застосовувати методологію, яка відома як «Плануй – Здійснюй – Перевірйй – Дій» або PDCA. У науковій літературі зустрічаються різні варіанти циклу PDCA [3], з іншими назвами, деякими деталізаціями окремих етапів, але, всі вони, головним чином, ґрунтуються на циклі Шухарта – Демінга.

На нашу думку, найбільш адаптованим до управління процесами з метою досягнення результативності діяльності є трактування циклу PDCA у стандарті [180]. У ньому виділено такі етапи:

1. Плануй: встановлення цілей і процесів, необхідних для досягнення результатів відповідно до вимог споживачів і політики підприємства.

Здійснюй: упровадження процесів.

Перевірйй: контроль і вимірювання процесів і продуктів по відношенню до політики, мети, вимог до продукту і повідомлення результатів.

Дій: вживання заходів щодо безперервного вдосконалення процесів.

Дослідження практики функціонування, анкетування менеджерів, вивчення та аналіз посадових інструкцій керівного складу підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області дозволило нам дійти висновку, що при розгляді процесів у



контексті циклу PDCA основну увагу вони приділяли саме етапу «Здійснюй». Переважна більшість опитаних менеджерів підприємств роздрібно́ї торгівлі Полтавської області присвячує більшу половину свого часу вирішенню оперативних питань. На планування і ліквідацію проблем, що виникають у процесі діяльності, управлінці витрачають приблизно рівну частину свого часу. Показовим є те, що стратегічні цілі визначено на 96 % опитаних підприємствах роздрібно́ї торгівлі Полтавської області, але на 50 % з них вони встановлені в усній формі, без використання методів стратегічного планування, переважно на один – два роки.

На 40 % досліджених підприємствах роздрібно́ї торгівлі Полтавської області не здійснюється декомпозиція стратегічних цілей до рівня процесів, що значно ускладнює управління ними. На нашу думку, для здійснення ефективного аналізу та контролю за процесами, вони повинні бути тісно пов'язані зі схемами стратегічного управління. Якщо на підприємстві роздрібно́ї торгівлі формується концепція стратегічного розвитку, в якій виділено бажані цільові показники, то ці показники повинні бути каскадовані до рівня процесів. Це дасть можливість визначити, які процеси і яким чином впливають на досягнення стратегічних цілей. У разі відсутності взаємопов'язаних і взаємоузгоджених зі стратегією показників оцінки процесів система контролю якості, результативності та ефективності процесів перетворюється на формальну і не забезпечує досягнення поставлених перед нею цілей.

Дослідження практики функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі Полтавської області свідчать про те, що саме таким етапам циклу PDCA, як контроль, аналіз і покращення процесів не приділено достатньої уваги. Суцільний аналіз процесів і їх дієвий внутрішній контроль не був виявлений у жодному із досліджуваних підприємств роздрібно́ї торгівлі Полтавської області. Основні процеси аналізуються на 70 % досліджуваних підприємств роздрібно́ї торгівлі Полтавської області переважно інтуїтивно, без наявності достатньої кількісної інформації, оскільки на 80 % підприємств роздрібно́ї торгівлі Полтавської області система показників оцінки процесів взагалі не розроблена і лише на 20 % – існує

система показників для аналізу основних процесів. Необхідно наголосити, що навіть у випадку наявності розробленої системи показників оцінки процесів вона не завжди взаємоузгоджується із стратегічними цілями діяльності. Це пояснюється відсутністю затвердженого переліку процесів, нечіткістю встановлених стратегічних цілей, інколи у вигляді орієнтирів, відсутністю методології та документального опису процесів, розпливчатістю меж повноважень і відповідальності за фінансовий результат, низьким рівнем інформаційно-аналітичного, технічного, кадрового й документального забезпечення. Крім того, такий підхід до управління процесами на підприємствах роздрібної торгівлі пояснюється менталітетом керівного складу.

Анкетування управлінців показало, що менталітет, психологічна невідповідність персоналу до впровадження процесного підходу, відсутність «лідерства» керівника є дуже суттєвою перешкодою для впровадження процесно-орієнтованого управління. Більшість менеджерів вирішення оперативних завдань, тобто реалізацію етапу «здійснюй», вважають продуктивною діяльністю, тоді як етапи планування, аналізу, контролю і удосконалення – не продуктивною.

На більшості досліджених підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області основний акцент робиться саме на оперативному управлінні реалізацією, тоді як питання постачання і розподілу повністю знаходяться в компетенції менеджерів із закупівлі та логістики. Менеджери переважно не мають чітко прописаних методологій управління і діють на інтуїтивному рівні, застосовуючи найпростіші схеми, зокрема формування запасів, спираючись на середню кількість проданих за певний проміжок часу.

Дослідження підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області показали, що менеджер відділу продажу витрачає в середньому 74,59 % свого часу на обслуговування свого продажу (тобто на оперативну діяльність), 10,21 % – на планування, 9,84 % – на комунікації зі споживачами і лише 5,36 % – на аналіз продажу та виявлення причин відхилення, можливостей покращення продажу. Через підвищення конкуренції на ринку, для вирішення зазначеної проблеми, керівники впроваджують інформаційні системи для

автоматизації алгоритмів, що здійснювалися в ручну.

Подібний підхід призводить до незначної оптимізації оперативних процесів, але він стосується лише оптимізації процесів діяльності менеджерів, а тому не є якісним інструментом удосконалення загального процесу управління підприємствами роздрібної торгівлі. Таким чином, на більшості підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області, які все ж таки намагаються якимось чином оптимізувати і реорганізувати свої процеси, відбувається підміна понять – замість якісної заміни процесів здійснюється деяка видозміна існуючих. Подібні рішення дають позитивний результат лише у короткостроковій перспективі, хоча основні недоліки лишаються не ліквідовані.

Практичне виконання переважної більшості функцій управління процесами підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області здійснюється без застосування системного підходу до проблеми, що розглядається. Основна увага керівного складу підприємств приділяється організації і здійсненню діяльності, а рівню аналізу, плануванню і мотивуванню приділяється недостатньо уваги. Це призводить до значних розбіжностей між досягнутими результатами і встановленими стратегічними цілями. З'ясовано, що для впровадження процесно-орієнтованого управління необхідно критично проаналізувати структуру управління для її удосконалення, оптимізацію меж відповідальності, уникнення дублювання рішень із одних і тих же питань і ліквідацію наявних міжфункціональних бар'єрів, що забезпечує підвищення ефективності управління підприємствами. Посилення внутрішнього контролю за процесами та їх постійний аналіз сприяє виявленню невикористаних резервів у процесах і дозволяє підвищити ефективність і якість діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Отже, на підприємствах роздрібної торгівлі повинна бути змінена технологія управління процесами, впроваджені інновації, які узгоджені із стратегічними процесами, одночасно співпрацюючи із контрагентами та споживачами.

### РОЗДІЛ 3

## УПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### 3.1. Розроблення та реалізація механізму процесно-орієнтоване управління підприємствами роздрібною торгівлі

При переході на інтенсивні засади господарювання особливого значення набувають проблеми дослідження конкурентноздатності та підвищення якості у контексті побудови цілісного організаційно-економічного механізму процесно-орієнтованого управління для підвищення адаптованості підприємства до умов зовнішнього середовища, покращення якості обслуговування населення, підвищення ефективності процесів на підприємстві для забезпечення його стабільного розвитку. Актуальність дослідження зазначеного питання полягає у тому, що через надзвичайно низьку якість обслуговування населення підприємствами роздрібною торгівлі необхідна термінова реалізація практичних заходів щодо побудови механізму управління процесами, якістю і ефективністю діяльності, який міг би бути адекватний сучасним реаліям.

На основі дослідження теоретичних аспектів процесно-орієнтованого управління та практики господарювання підприємств роздрібною торгівлі ми встановили, що головним завданням розроблення механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі є організація ефективного використання ресурсів, що застосовуються у процесах, підвищення їх ефективності та створення передумов для стійкого розвитку.

Об'єктами механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі є процеси, що реалізуються на підприємстві; організаційна структура; система управління підприємством; ресурси, що використовуються у процесах. З огляду на твердження, що механізм процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі є системою, вважаємо, що, як складова механізму управління

підприємством, він включає керуючу і керовану підсистеми, що знаходяться у безперервному діалектичному взаємозв'язку. Керована підсистема в даному випадку представлена системою процесів на підприємстві. Керуюча підсистема складається із суб'єкта управління, цілей, завдань, організаційної структури, важелів і факторів впливу суб'єкта управління на керовану підсистему для забезпечення ефективної реалізації процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі та їх розвитку.

У ході реалізації механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі суб'єктами управління здійснюється вироблення і прийняття управлінських рішень стосовно об'єктів управління, які реалізуються на підприємстві. Управлінські рішення формуються на основі зіставлення інформації про фактичний стан керованих процесів з їх плановими характеристиками. Характеристики процесів закріплюються в нормативній документації для регламентації значення параметрів і показників ефективності та якості процесів. Інформація стосовно фактичного стану процесів надходить через проведення їх оцінки на основі розробленої системи показників. Вчасне отримання інформації і аналіз процесів реалізується на основі спеціальних організаційних заходів, зокрема системи внутрішнього контролю. Тому ми вважаємо, що для ефективного розроблення механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, необхідно виділити його основні складові: економічний, нормативно-правовий і організаційно-інформаційний механізми.

Організаційно-інформаційний механізм – це комплекс різноманітних за своєю природою організаційних форм, способів, методів і технологій цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт на основі яких: здійснюється збір і оперативне надання інформації суб'єкту управління стосовно об'єкта управління; реалізується створення і постійне оновлення бази знань стосовно процесів із забезпеченням вільного доступу до неї всіх співробітників; забезпечується встановлення взаємозв'язків і узгодження дій учасників процесів при впровадженні, реалізації і удосконаленні

процесно-орієнтованого управління підприємствами; удосконалюються методики та техніки підготовки і прийняття управлінських рішень; створюються організаційні умови, що забезпечують реалізацію постійного удосконалення процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Економічний механізм – це оптимальна, інтегрована багаторівнева сукупність форм і методів господарювання, які направлені на підвищення ефективності діяльності і забезпечення розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі шляхом оцінки процесів і їх безперервного вдосконалення. Економічний механізм процесно-орієнтованого управління забезпечує: ефективну взаємодію процесів та їх орієнтацію на досягнення стратегічних цілей; раціональне використання і підвищення продуктивності трудових ресурсів, що задіяні у виконанні процесів; розробку та впровадження системи показників оцінки процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі для управління ними.

Так як головною особливістю механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі, що забезпечує його безперервне удосконалення є саморегульованість, то основою економічного механізму управління є постійна оцінка ефективності процесів і виконання коригуючих дій за результатами цієї оцінки. Вважаємо, що базовим елементом економічного механізму процесно-орієнтованого управління є система оцінки процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі, яка слугує основою для прийняття управлінських рішень.

Нормативно-правовий механізм – це сукупність державних нормативно-правових актів та внутрішніх інструкцій, методик і положень, що діють на підприємстві роздрібно́ї торгівлі для забезпечення розвитку та підвищення ефективності його діяльності.

Реалізація функцій управління процесами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі відбувається через використання спеціальних методів управління, які ми класифікували за видом механізму на: нормативно-правові, організаційно-інформаційні і економічні методи, сутність яких подана на рис. 3.1.

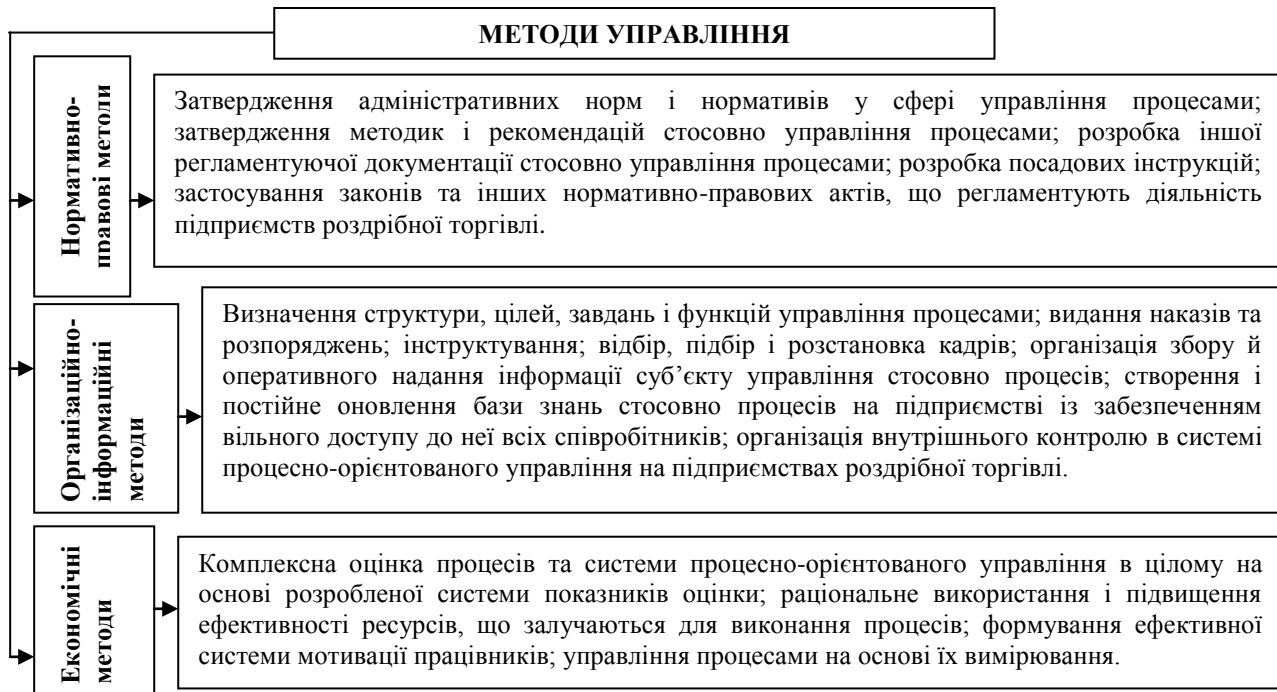


Рис. 3.1. Класифікація методів управління в залежності від виду механізму

На нашу думку, складові механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі є рівноправними. Вивчення кожної з них може бути предметом окремого дослідження. У цьому дослідженні розглядається сукупність організаційно-інформаційного, економічного, нормативно-правового механізмів процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі із зосередженням уваги на розробці методичного забезпечення для впровадження процесно-орієнтованого управління, як нормативно-правовий аспект, на розробці системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління, зокрема системи показників оцінки основних процесів, як економічний аспект та організації внутрішнього контролю процесів як організаційно-інформаційний аспект.

Ми вважаємо, що організаційно-економічний механізм процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, який є частиною системи управління підприємством роздрібною торгівлі, знаходиться у безпосередній підпорядкованості стратегічним цілям підприємства. Тому, як складова механізму управління підприємством, механізм процесно-орієнтованого управління, на нашу думку, повинен формуватися з дотриманням чітко визначених принципів, зокрема:

періодичності – можливість розподілу роботи із впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі на певні етапи з метою визначення проміжних результатів та ефективності етапів;

обачності і доцільності – визначення доцільності впроваджуваних змін шляхом аналізу факторів ефективності організаційних змін; здійснення лише доцільних, обґрунтованих змін;

безперервності – здійснення змін, виходячи з припущення, що діяльність із удосконалення триватиме і далі;

ситуаційності – створення адекватних стратегій змін для протидії будь-якому джерелу опору;

повноти використання трудового потенціалу – залучення до діяльності із впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі всіх співробітників, що забезпечить зниження опору змінам і



максимальне використання трудового потенціалу;

узгодження соціальних і фінансових вигід – орієнтація змін не лише на підвищення ефективності діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі, а й на збільшення вигід для працівників і покращення соціальних умов. Урахування та узгодження інтересів учасників процесів при формування системи процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі;

узагальнення результатів – визначення загальної ефективності від впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі, ідентифікація проблем, котрі залишилися не вирішеними під час змін;

послідовності – постійне дотримання методики впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі з проведенням її коригування при необхідності;

єдиної методології і співставності – дотримання єдиної методології збору інформації, опису, аналізу процесів, використання типових таблиць і запитань при зборі інформації кожним членом робочої групи;

подвійного запису – збір інформації про процеси шляхом аналізу технологічно-нормативної документації підприємства роздрібно́ї торгівлі і проведення глибинного інтерв'ю його співробітників;

забезпеченості – детальний аналіз і обґрунтування необхідних ресурсів для впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі і виділення їх у повному обсязі;

адаптованості – коригування теоретичних моделей, інструкцій, уніфікованих рішень стосовно впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі з врахуванням формату підприємства, конкретних проблем, кваліфікації працівників, наявних ресурсів, стилю управління, а також умов зовнішнього середовища.

На основі теоретичних і практичних досліджень ми розробили модель формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі (рис. 3.2). Його упровадження потребує проведення суттєвих змін, які охоплюють усе підприємство.



Рис. 3.2 Модель формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі

В науковій літературі з процесного погляду поняття «зміни» трактують як емпіричне спостереження різноманітності у формі, якості чи стану будь-якого організаційного елементу під впливом часу [5, 251]. При процесному аналізі змін увага в дослідженнях акцентується на виявленні специфічного механізму здійснення змін, причин їх виникнення, на швидкості протікання подій; на системі прийняття рішень і поширенні інформації про них і протидії персоналу змінам.

Враховуючи теоретичні напрацювання фахівців, встановлено, що при управлінні змінами виділяють дві найбільш поширені концепції організаційного розвитку, кожна з яких визначає відповідну стратегію змін. Авторами цих концепцій, названих теорією Е і теорією О, є професори Гарвардської школи бізнесу – М. Бір і Н. Норія [242].

Принципами теорії Е передбачено ефективне досягнення фінансових цілей за допомогою «жорстких методів», а тому впровадження змін, як правило, відбувається згори вниз, а основна увага приділяється створенню структури і системи. Положення теорії О визначають організацію як таку, що сама вдосконалюється, а тому при впровадженні змін увага акцентується на навчанні та розвитку кадрового потенціалу, зміні корпоративної культури і здійсненні змін знизу вгору.

Встановлено, якщо враховувати специфіку діяльності підприємств роздрібної торгівлі й ситуаційний підхід до управління змінами, оптимальним є одночасне використання теорії Е і О. Автори рекомендували для підприємств роздрібної торгівлі принципи теорії О використовувати при впровадженні механізму процесно-орієнтованого управління через розробку необхідних систем і технологій безпосередньо силами менеджерів підприємства, що забезпечує значне зменшення опору працівників. В той же час, як елемент теорії Е, використовувати примус працівників упроваджувати потрібні зміни, розробляти необхідні документи з визначеною якістю і в обумовлений термін. Синтез Е і О теорій вимагає одночасне і рівномірне фокусування як на підвищенні ефективності діяльності, так і на розвитку організаційних здібностей і культури підприємства. Для більш чіткого сприйняття переваг поєднання зазначених теорій здійснення змін при розробленні і

реалізації механізму процесно-орієнтованого управління керівниками підприємств роздрібної торгівлі автори узагальнили характеристики переваг, недоліків і конкретних рекомендацій для комбінації теорій Е і О у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Особливості поєднання теорій Е і О при розробленні і реалізації механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі**

Переваги поєднання теорій Е і О	Недоліки поєднання теорій Е і О	Рекомендації для формування синергетичного підходу
Забезпечення кращого розуміння сутності і переваг процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі шляхом безпосереднього залучення персоналу до впровадження змін	Необхідність високого рівня знань керівництвом інструментів управління змінами та особливостей процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі	Формування коаліція із вищого керівництва для усвідомлення необхідності та істинності причин змін, а також більш ґрунтовного володіння знаннями стосовно обох теорій. Наявність лідера, яким повинен стати керівник, що володіє знаннями в галузі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі
Можливість коригування технологій безпосередньо працівниками при зміні зовнішніх умов, що значно збільшує адаптивність. Менші витрати на впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі порівняно із вартістю проекту «під ключ»	Необхідності великих затрат часу на підготовчому етапі	Залучення консалтингових фірм чи науковий потенціал вищих навчальних закладів для здійснення технічної підтримки проведення змін, що повинно мати чітко обмежений характер як в часі так і в просторі. Це дозволить зменшити витрати на надання консалтингових послуг і мінімізувати опір персоналу впровадженню процесно-орієнтованого управління підприємством роздрібної торгівлі

Упровадження процесно-орієнтованого управління вимагає значних видатків, що суттєво зростають у разі використання консалтингових послуг для управління змінами. З огляду на зазначене вище виникає необхідність формування такого алгоритму впровадження та реалізації механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, який би забезпечив оптимізацію витрат і вигод при його впровадженні. Вважаємо, що це реалізується за рахунок поєднання послуг консультантів, які будуть здійснювати виключно технічну підтримку при управлінні змінами лише на ранніх етапах (зокрема для проведення експертизи у специфічних управлінських областях, для навчання команди менеджерів і підтримки їх рішень) і у разі самостійної діяльності з управління змінами працівників підприємства.

Економічний ефект від упровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі пропонуваним авторами способом розраховується за формулою (3.1):

$$Ев = Пк - Пт - Вм - Оп - Ів \quad (3.1)$$

де Ев – ефект від впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі через поєднання послуг консультантів і діяльності працівників підприємства (грн);

Пк – вартість впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі виключно консалтинговою фірмою (грн);

Пт – вартість технічної консультативної підтримки при самостійному впровадженні механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі (грн);

Вм – матеріальні витрати, що відносяться до витрат на впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі (грн);

Оп – оплата праці працівників підприємства, що здійснюють реалізацію проекту з упровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі (грн);

Ів – інші витрати, що безпосередньо пов'язані з проектом з впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі (грн).

Тому сформована модель упровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, відповідно до запропонованої авторами процедури, розглядається як інструмент управління в ринкових умовах господарювання. Впровадження процесно-орієнтованого управління є стратегічним рішенням і значною мірою залежить від лідерства і бажання керівництва.

Дослідницько-прикладні роботи автори проводили на підприємствах роздрібною торгівлі, які організовані на основі функціонального підходу до управління, так як вони суттєво переважають за чисельністю. Крім того, підприємства роздрібною торгівлі, які вже розпочали впровадження процесно-орієнтованого управління, можуть розпочати з того етапу, який відповідає їх теперішньому становищу.

Для підприємств роздрібною торгівлі автори пропонують застосовувати розроблену процедуру формування та реалізації механізму процесно-орієнтованого управління, що складається з таких етапів (додаток 3): усвідомлення керівництвом необхідності змін; формування спільного бачення; діагностика й усвідомлення; знаходження оптимального рішення; підготовчо-організаційний етап; аналітично-систематизуючий етап; інноваційно-організаційний етап; етап підкріплення і узгодження. Необхідно відмітити, що при розробленні й реалізації механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі суб'єкт управління має можливість використовувати різні методи з наявного досить широкого набору інструментів удосконалення.

Ми вважаємо, що суб'єкт управління при розробленні механізму процесно-орієнтованого управління підприємством роздрібною торгівлі на першому етапі повинен усвідомити необхідність проведення змін під впливом факторів зовнішнього (посилення конкуренції, структурні зміни в економіці, нові нормативно-правові акти) чи внутрішнього (зниження продуктивності праці, низький рівень якості обслуговування, високі витрати, плинність кадрів, міжфункціональні конфлікти, зростаюча кількість скарг працівників) середовища.

Вивчення ринку, конкурентів і споживачів, визначення і обговорення реальних і потенційних проблем підприємства,

його основних можливостей є основними індикаторами для вчасного реагування керівництва підприємств роздрібної торгівлі на необхідність змін навіть при все ще сильних позиціях на ринку.

Для формування спільного бачення суб'єкт управління підприємством роздрібної торгівлі приймає рішення стосовно використання послуг зовнішнього консультанта для проведення об'єктивної оцінки ситуації. У ролі консультантів можуть виступати і менеджери вищого рівня управління підприємства роздрібної торгівлі, але за умови, що вони в змозі надати неупереджену оцінку, яка повинна стати поштовхом для подальших змін. Автори вважають, що для ефективної реалізації механізму процесно-орієнтованого управління необхідно зібрати групу, що володіє достатніми повноваженнями і авторитетом, яка здатна очолити процес змін. Результатом даного етапу є усвідомлення генеральним директором і ключовим керівництвом необхідності змін і їх першопричин.

Для діагностики й усвідомлення першопричин проблем, що виникають на підприємствах роздрібної торгівлі передбачений третій етап, на якому здійснюється збір необхідної інформації стосовно істинних причин виникнення проблем як вищим керівництвом, так і менеджерами нижнього рівня управління підприємствами роздрібної торгівлі. На нашу думку, одним із основних методів, що використовуються для визначення списку проблем, є глибинне інтерв'ю консультантів із керівниками, ключовими менеджерами та спеціалістами на відповідальних ділянках. Треба відмітити, що найбільш важливою є процедура узгодження поглядів на проблеми керівництва вищого рівня управління та інших фахівців, що забезпечує більш змістовне визначення підґрунтя першопричин виникнення проблем. Якщо для вирішення виявлених проблем керівники вищого рівня управління не залучають менеджерів нижчих рівнів, то досить часто спостерігається отримання неадекватної і недостовірної інформації. Результатом даного етапу і сигналом для переходу до наступного є сформований єдиний погляд на проблеми, які вимагають зміни існуючого становища підприємства. На нашу думку, це допоможе оптимально спрямувати зусилля на реалізацію програми змін.

Практикою доведено, що відсутність єдиного погляду на виявлені проблеми може перетворити майбутню трансформацію системи управління на базі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі на суперечливі проекти.

Для знаходження оптимального способу вирішення проблем на четвертому етапі керівники вищого рівня управління зосереджуються на пошуку способів покращення ситуації, що склалася, і виборі оптимального. Встановлено, що звіт за результатами дослідження при знаходженні оптимального рішення повинен містити основні характеристики мети, шляхів і методикку її досягнення. Вивчення наукових доробок з приводу управління змінами дозволяє виокремити декілька підходів до розв'язання загальної проблеми забезпечення розвитку підприємств роздрібною торгівлі в довгостроковій перспективі, серед яких особливої уваги заслуговує процесно-орієнтоване управління. В першому та другому розділах ми аргументовано довели, що саме процесно-орієнтоване управління в повній мірі адекватне сучасним перманентним змінам, що відбуваються на ринку, і концепції розвитку роздрібною торгівлі. Тому на етапі знаходження оптимального рішення особлива увага повинна бути зосереджена на підготовці реципієнтів змін серед співробітників. Вони повинні прослухати семінари із процесно-орієнтованого управління для усвідомлення його основних переваг і поширення інформації в межах усього підприємства роздрібною торгівлі. Беручи до уваги той факт, що більшість проектів із упровадження механізму процесно-орієнтованого управління не були завершені успішно саме через опір працівників підприємства і не достатню підтримку лідера, ми наголошуємо на необхідності зосередження особливої уваги саме на цьому етапі. Усвідомлення важливості й актуальності процесно-орієнтованого управління всіма представниками верхньої ланки управління забезпечить подальший їх інтерес і підтримку. Інформування (наради, консультації) ж усього персоналу стосовно передбачуваних змін дасть змогу суттєво зменшити опір.

Проведення підготовчих і технічних робіт, зокрема укладення договору на консалтингове обслуговування та



технічну підтримку, формування робочої групи й організація її навчання аспектам впровадження механізму процесно-орієнтованого управління, встановлення регламенту діяльності групи, визначення остаточної мети проекту, а також виділення необхідних ресурсів для здійснення змін, відбувається на підготовчо-організаційному етапі впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

Враховуючи теоретичні напрацювання науковців і практичний досвід господарювання підприємств роздрібною торгівлі, було виявлено низький рівень знань щодо процесно-орієнтованого управління фахівців на підприємствах роздрібною торгівлі, що пов'язано з низькою кваліфікацією власних спеціалістів у цій галузі. У зв'язку з цим, для ефективної реалізації проекту із впровадження механізму процесно-орієнтованого управління необхідно залучати зовнішнього менеджера, який буде у ролі наставника забезпечувати необхідний вектор направленості робіт, що досить важко зробити внутрішнім спеціалістам з нижчим рівнем кваліфікації у галузі процесно-орієнтованого управління. Послідовність робіт, що здійснюються на підготовчо-організаційному етапі, зображено на рис. 1.3 Ми вважаємо, що цей етап доцільно розпочинати зі складання договору з консультантом (у разі використання його послуг) і проведення настановної наради. На нараді призначається керівник проекту – представник вищого керівництва підприємства (генеральний директор або один із його замісників), обговорюються принципи створення робочої групи. Необхідність її формування обумовлена потребою створення власної, тимчасової організаційної форми для впровадження механізму процесно-орієнтованого управління, що відрізняється від існуючої організаційної структури підприємства роздрібною торгівлі. При цьому потрібно врахувати необхідність поєднання спеціальних знань співробітників функціональних підрозділів та їх знань і навичок у галузі процесного підходу. Крім того, для забезпечення методологічної підтримки і розуміння змін співробітниками доцільно скористатися послугами спеціалістів консалтингових організацій або фахівців вищих навчальних закладів відповідного профілю.



Рис. 1.3 Алгоритм виконання робіт на підготовчо-організаційному етапі розроблення і реалізації механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі

Щоб сформувати механізм процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі, необхідно впровадити істотні зміни відносно функцій і організаційної структури функціонуючої системи управління підприємствами. Тобто, поряд із діючою організаційною структурою, слід створити всередині підприємства організаційну структуру у вигляді робочої групи.

Під час формування робочої групи, автори рекомендували керівнику проекту відбирати співробітників підрозділів, оцінюючи їх на основі моделі «бажань і здібностей» (додаток И). На нашу думку, анкети, розроблені на основі цієї моделі, дають змогу оцінити спроможність до змін членів групи.

Поєднання головних факторів ефективності організаційних змін забезпечить своєчасне виявлення реальних і потенційних причин невдач у процесі впровадженні механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі. Ми вважаємо, що модель «бажань і здібностей» дозволяє вийти за межі проектного сприйняття процесу впровадження і звернути увагу на людський фактор при управлінні змінами. Тому вона оптимально підходить для оцінки співробітників при формуванні робочої групи з упровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

Щоб створити оптимальну робочу групу, слід залучити до її складу представників різних функціональних підрозділів (у складі 3-9 осіб залежно від розміру підприємства роздрібною торгівлі та проекту, складності процесів і визначених термінів реалізації проекту), бо це унеможливить прийняття однобічних, вигідних лише для одного структурного підрозділу рішень під час розроблення та реалізації механізму процесно-орієнтованого управління. Автори рекомендували керівнику проекту оцінити персонал кожного підрозділу і обирати членів з кожного функціонального відділу за допомогою індексу придатності та розробленої нами шкали.

Індекс придатності розраховується за формулою (3.2):

$$I_p = (Y \cdot B \cdot Z \cdot C \cdot SP) / 100, \quad (3.2)$$

де,  $I_p$  – індекс придатності, бали;

$Y$  – усвідомлення працівником необхідності змін, бали;

$B$  – бажання працівника впроваджувати зміни, бали;

$Z$  – знання працівника і його вміння, бали;

$C$  – спроможність працівника впроваджувати зміни, бали;

$SP$  – спонукання до дій, стимули, бали.

Для оцінки придатності персоналу підприємств роздрібною торгівлі з метою розроблення і реалізації механізму процесно-орієнтованого управління автори розробили і рекомендував досліджуванним підприємствам Полтавської області шкалу оцінки (додаток К).

Для оцінки придатності працівника підприємства роздрібною торгівлі щодо впровадження механізму процесно-орієнтованого управління він має заповнити анкету, наведену в додатку И, а керівник проекту, виконуючи роль експерта, має

проаналізувати отримані відповіді за десятибальною шкалою. Таким чином, отримана інформація забезпечить визначення слабких місць з погляду управління змінами. Вважаємо, що використання саме подібних анкет значно зменшує витрати часу керівництва на формування робочої групи. Це пояснюється тим, що працівники самостійно заповнюють анкети, а керівник проекту лише їх аналізує і в разі необхідності проводить додаткове інтерв'ю з окремими працівниками.

Економічний ефект від застосування методу анкетування для оцінки спроможності працівників до змін при формуванні робочої групи з впровадження механізму процесно-орієнтованого управління розраховується за формулою (3.3):

$$E_a = T_n \cdot O_{Пк} (Пз - Пі) - O_{Пк} \cdot T_a + \sum_i^1 O_{Пі} (T_n - T_{aі}) - \sum_i^1 O_{Пі} \cdot T_{фі} \quad (3.3)$$

де  $E_a$  – економічний ефект від використання методу анкетування та моделі «бажань і здібностей» для оцінки спроможності працівників при формуванні робочої групи із впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, грн;

$T_n$  – норматив витрат часу на проведення інтерв'ю, год;

$O_{Пк}$  – оклад керівника проекту, грн/год;

$Пз$  – кількість працівників, що беруть участь у заповненні анкет, чол;

$Пі$  – кількість працівників, що обрані для проведення інтерв'ю за результатами заповнення анкет, осіб;

$T_a$  – час, що витрачений керівником для опрацювання анкет, год;

$O_{Пі}$  – тарифна ставка  $i$ -го працівника, що приймає участь у анкетуванні, грн/год;

$T_{aі}$  – норматив витрат часу на заповнення анкет, год ;

$T_{фі}$  – фактичний час проведення інтерв'ю з  $i$ -тим працівником, год.

При проведенні оцінки персоналу щодо придатності для впровадження змін щодо розробки механізму процесно-

орієнтованого управління на ТОВ «Універсам Полтава», ТОВ «Еко» та ДП «Мережа Трейд» автори виявили, що найслабшим місцем є група факторів, які стосуються знань і вмінь. Навіть серед менеджерів вищої ланки не було достатньо знань у галузі процесно-орієнтованого управління підприємствами. Тому ми рекомендували залучити консультанта для проведення навчання робочої групи за розширеною програмою (додаток Л), а потім здійснити атестацію робочої групи з метою оцінки повноти відповідей на основі оціночного листа, наведеного в додатку М.

Зазначимо, що, важливість методичних аспектів розроблення механізму процесно-орієнтованого управління безперечно, проте найбільш істотним чинником при управлінні змінами є персонал підприємства. Тому, слід наголосити на важливості навчання не лише представників робочої групи, а й усього персоналу, бо це дасть змогу підвищити подальшу ефективність реалізації механізму процесно-орієнтованого управління за рахунок підтримки проекту з боку працівників підприємств роздрібної торгівлі.

Навчання доцільно розпочати на підготовчо-організаційному етапі впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі із залученням консультанта або працівника підприємства (можливо із членів робочої групи), що володіє достатніми знаннями в галузі процесно-орієнтованого управління. Інформування і роз'яснення персоналу переваг процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі, на нашу думку, прискорить у подальшому формування процесної філософії підприємства.

Погоджуємося із думкою автора [162] і рекомендуємо витрати часу для навчання без відриву від виробництва: для вищого керівництва – 2 робочих дні; для керівників підрозділів, керівників ділянок – 4 робочих дні; для представників підрозділів – 5 робочих днів; для внутрішніх аудиторів – 3 робочих дні.

Формування робочої групи регламентується розпорядженням генерального директора у вигляді «Положення про робочу групу з упровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної

торгівлі», а основні обов'язки керівника проекту, членів робочої групи та керівників функціональних відділів при створенні робочої групи та впровадженні механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі узагальнено і систематизовано в додатку Н.

Інформація про створення робочої групи повинна бути доведена до всіх співробітників підприємства роздрібною торгівлі. Також необхідно інформувати персонал у доступній формі стосовно мети створення робочої групи і поставлених перед нею завдань на перші декілька місяців.

Вважаємо, що при впровадженні механізму процесно-орієнтованого управління робоча група і всі працівники підприємства роздрібною торгівлі повинні керуватися такими документами: Методика впровадження механізму процесно-орієнтованого управління (далі Методика); договір на консалтингові послуги; календарний графік роботи з впровадження механізму процесно-орієнтованого управління на підприємствах роздрібною торгівлі (додаток П); положення щодо діяльності робочої групи; нормативно-методична документація.

Регламентуючим документом щодо діяльності робочої групи та всього персоналу при впровадженні процесно-орієнтованого управління є Методика, типову структуру якої наведено в додатку Р. Вона призначена для формування єдиних вимог, правил, завдань, результатів впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі (рис. 3.4).

Ми вважаємо, що для успішного впровадження механізму процесно-орієнтованого управління керівник проекту повинен планувати необхідний обсяг ресурсів і оформлювати обґрунтований план у вигляді «Специфікації ресурсів проекту із впровадження механізму процесно-орієнтованого управління» і «Бюджету ресурсів проекту із впровадження механізму процесно-орієнтованого управління», узгоджувати з фінансовим директором і візувати у генерального директора підприємства роздрібною торгівлі. На нашу думку, такий механізм планування ресурсів для впровадження механізму процесно-орієнтованого управління забезпечує їх оптимізацію. Типова структура необхідних ресурсів наведена в Додатку С.

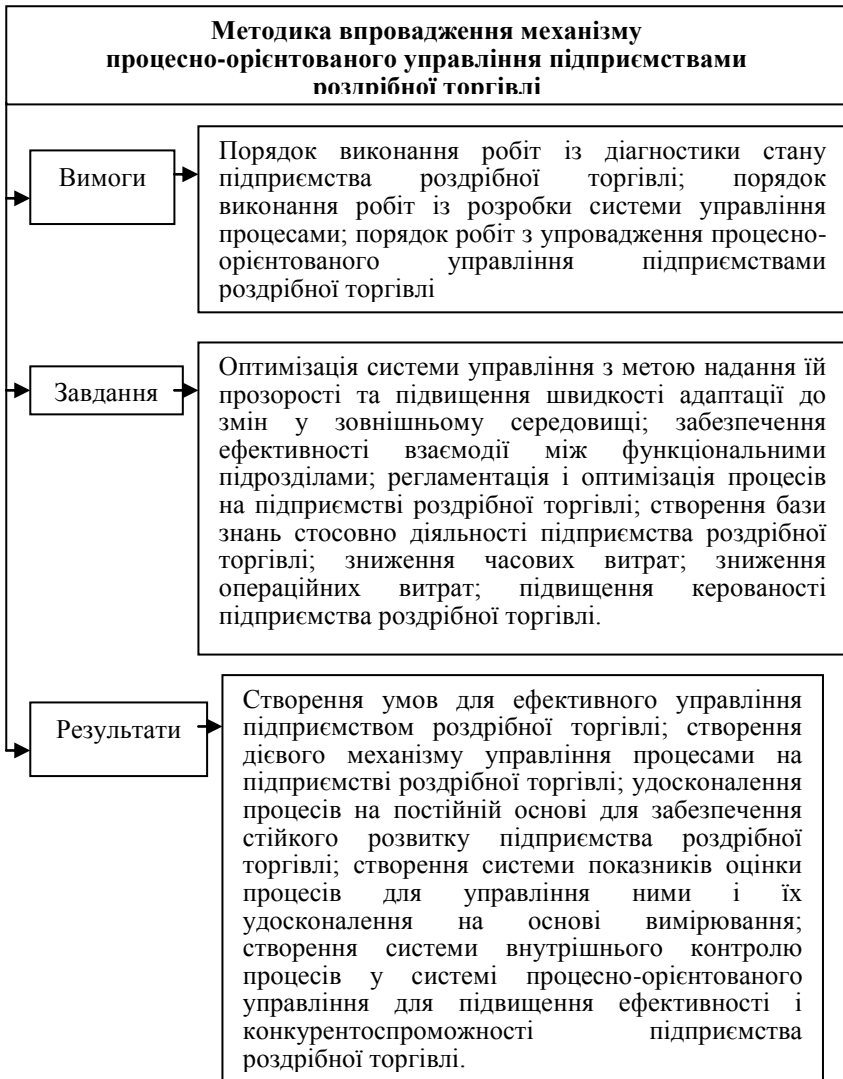


Рис. 3.4 Вимоги, завдання і результати, що регулюються методикою із впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі

Для здійснення діагностики підприємства, виявлення проблемних процесів, визначення причин існуючого стану підприємства з відповідним документальним оформленням

призначений аналітично–систематизуючий етап упровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі. На цьому етапі робоча група здійснює аналіз зовнішнього середовища, попередній аналіз стану документального забезпечення, проводить глибоке інтерв'ю співробітників підприємства, узгоджує стратегію і організаційну структуру для створення систематизуючої схеми процесів верхнього рівня, визначає процеси у підрозділах підприємства та здійснює детальний опис фактичного стану критичних процесів.

Автори вважають, що аналітично-систематизуючий етап упровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі доцільно розпочати із аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Для аналізу зовнішнього оточення пропонуємо використовувати відомі методи, такі як Бостонська матриця, SWOT-аналіз [95, 133], що дасть змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства роздрібною торгівлі, загрози й можливості, враховуючи стан ринкового середовища.

Також робоча група здійснює планування робіт із діагностики внутрішнього середовища підприємства роздрібною торгівлі, що передбачає поєднання аналізу документального забезпечення підприємства і глибокого інтерв'ю співробітників. Автори вважають, що дотримання принципу подвійного запису (аналізу) забезпечить повноту та достовірність отриманої інформації, що у подальшому сприятиме виявленню проблем діяльності та знаходженню оптимальних способів її удосконалення.

На нашу думку, для проведення глибокого інтерв'ю необхідно розіслати анкети для заповнення їх керівниками і співробітниками, що беруть безпосередню участь у досліджуваному процесі. Після цього представник робочої групи аналізує заповнені анкети і проводить вибіркове інтерв'ю для уточнення і поглиблення інформації.

Автори вважають, що попереднє заповнення анкет до проведення інтерв'ю дасть змогу скоротити витрати часу інтерв'юера і сприятиме більш глибокому, системному викладу інформації. Розроблення стандартних форм анкет забезпечить відповідність і порівнюваність інформації, отриманої всіма



членами робочої групи.

Для отримання інформації автори розробили спеціальні таблиці і анкети (додаток Т), які використовувалися робочими групами ТОВ «Універсам Полтава», ТОВ «Еко» та ДП «Мережа Трейд» у процесі впровадженні механізму процесно-орієнтованого управління. Це дозволило спростити процедуру проведення інтерв'ю і було успішно впроваджено у практику діяльності досліджуваних підприємств.

Після збору інформації стосовно процесів досліджуваного підприємства роздрібної торгівлі члени робочої групи проводять узгоджувальну нараду, на якій формується систематизуюча схема процесів (див. рис. 2.8), яка є базисом для розробки матриці процесів верхнього рівня (див. табл. 3.4). Одночасно представники робочої групи з упровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі на основі отриманої в процесі документальної обробки та проведення глибинного інтерв'ю інформації, здійснюють структурування діяльності підрозділів у вигляді процесів і будують матрицю процесів підрозділів підприємств роздрібної торгівлі.

Вважаємо, що аналіз діяльності підрозділів підприємства, тобто усвідомлення процесів, що в них відбуваються, дає можливість оптимально і взаємоузгоджено побудувати систему процесів підприємства роздрібної торгівлі.

Після збору й електронної обробки та узагальнення всієї необхідної інформації на погоджувальній нараді робоча група з упровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі аналізує матрицю процесів і доповнює її, у разі необхідності, використовуючи раніше сформовану матрицю процесів підрозділів.

Ми вважаємо, що керівник робочої групи повинен брати безпосередню участь у проведенні узгоджувальної наради, визначати необхідність корегування сформованої матриці процесів і організовувати затвердження системи процесів на підприємстві (додаток Г).

Інноваційно-організаційний етап упровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі (етап 7) є особливо відповідальним і складним, тому що на ньому закладається фундамент всієї подальшої процесної

організації. Він повинен розпочинатися із оптимізації системи процесів і побудови моделей процесів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Алгоритм формування моделі процесу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі

Автори вважають, що опис процесів є одним із найбільш трудомістких етапів упровадження механізму процесно-орієнтованого управління, тому важливим завданням є визначення оптимального рівня декомпозиції процесів і обрання методології їх опису. На основі критичного осмислення наукової літератури та практики господарювання підприємств роздрібної торгівлі, ми дійшли висновку, що найбільш ефективним при декомпозиції і побудові систематизуючої схеми процесів на підприємствах роздрібної торгівлі є комбінований варіант (додаток У).

Після побудови системи процесів на підприємстві роздрібної торгівлі робоча команда повинна визначити важливі процеси за методикою описаною у розділі 2. Ці процеси в подальшому підлягатимуть детальному аналізу, реорганізації і регламентації для підвищення ефективності діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Ми розробили рекомендації щодо рівнів деталізації процесів на підприємствах роздрібної торгівлі, на основі яких здійснювалася декомпозиція процесів на ТОВ «Універсам Полтава», ТОВ «Еко» та ДП «Мережа Трейд» (табл. 3.3).

Найбільш трудомісткими для опису є основні процеси, кількість рівнів опису яких досягає семи. Але для кожного окремого підприємства роздрібної торгівлі необхідно визначати оптимальні рівні опису із урахуванням специфічних особливостей діяльності та господарювання для створення найефективніших умов аналізу процесів і їх подальшого вдосконалення.

Опис процесів до одного – трьох рівнів деталізації дозволяє розмежувати відповідальність, ліквідувати дублювання функцій, оптимізувати документообіг, створити регламенти процесів верхнього рівня, посадові інструкції середнього ступеня деталізації, положення щодо підрозділів. Подальшу деталізацію необхідно здійснювати лише для окремих процесів, що є найбільш важливими і проблемними.

Важливим методологічним питанням при здійсненні опису процесів є обрання методології опису процесів на підприємствах роздрібної торгівлі.

**Рекомендовані рівні декомпозиції процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі**

Назва процесу на підприємстві роздрібно́ї торгівлі	Число рівнів декомпозиції процесу
<b>Управлінські процеси на підприємстві роздрібно́ї торгівлі</b>	
Стратегічне управління	5
Управління фінансами	3
Управління маркетингом	3
Управління процесами розвитку	3
Управління персоналом	4
Управління закупівлею і транспортною логістикою	5
<b>Основні процеси на підприємстві роздрібно́ї торгівлі</b>	
Процес постачання товарів	5-7
Процес складування товарів	5
Процес реалізації товару	5-7
<b>Підтримуючі процеси на підприємстві роздрібно́ї торгівлі</b>	
Юридичне забезпечення	3
Інформаційно-технологічне забезпечення і зв'язок	2
Забезпечення безпеки	4
Адміністративно-господарське забезпечення	3

За результатами проведених досліджень авторами виявлено, що більшість з тих підприємств Полтавської області, що намагаються впровадити елементи процесно-орієнтованого управління, не використовують визнаних методологій моделювання, що є значною перешкодою до повноцінного впровадження процесно-орієнтованого управління. Наші дослідження підтверджуються думками науковців, зокрема С. Тупкало зазначив: «...одним із принципових стримуючих факторів «переростання» загальної ідеї процесного підходу як емпіричної фази у фазу розвитку процесного менеджменту як науки і далі до науково обґрунтованої практики є відсутність ефективної мови (нотації) опису процесів. Сьогодні ця проблема заповнена «різномовністю» табличних, текстових і графічних форм опису (UML, сімейство нотацій IDEF, ARIS, BPM/BAAN, та ін.)» [203].

Текстовий спосіб передбачає опис процесів через текстовий послідовний опис. Як свідчить аналіз документального забезпечення підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області, багато з них розробили й успішно використовують у своїй діяльності регламентуючі документи, частину яких можна розглядати як процесні регламенти, які являють собою текстовий опис процесів. На нашу думку, такий спосіб не завжди є оптимальним, оскільки він не дозволяє здійснювати системний розгляд і аналіз процесів, що є однією із цілей, поставлених перед методологіями моделювання процесів.

Для ліквідації недоліків текстового опису процесів науковці запропонували структурний підхід до їх опису, який полягав у розподілі інформації стосовно процесу по відсіках структурованої таблиці, в якій кожний стовпчик і рядок мали визначене значення. Це значно підвищило доступність інформації і рівень її сприйняття.

За результатами проведеного опитування учасників виставки «Docflow 2008» було виявлено, що у світовій практиці найчастіше використовується графічний спосіб опису процесів, яким користуються 88 % опитаних, тоді як текстовим способом опису користуються лише 54 %, а табличним – 42 % [92]. Це пов'язано з тим, що графічна форма представлення інформації є найбільш зручною для формалізації процесів і перевірки їх коректності. Враховуючи рівень розвитку підприємств торгівлі Полтавської області і України в цілому та рівень документального забезпечення діяльності, ми рекомендували керівництву досліджуваних підприємств для здійснення опису процесів поєднувати текстовий, табличний і графічний способи опису процесів.

На сьогодні в світі нараховується більше 20 технологій моделювання процесів (зокрема IDEF, ARIS, DFD, ABC, Flow Chart, Gantt, Workflow, TML). Але «з множини існуючих на сьогоднішній день методів моделювання лише дві з них отримали статус офіційного стандарту – IDEF і UML, - а третя є стандартом де-факто ARIS» [192, с. 71]. Зазначені технології моделювання містять в собі як елементи так і нотації моделювання. Досить часто вони відображають одні і ті ж абстрактні категорії з різних поглядів (табл. 3.4).

**Порівняння стандартів моделювання проблемної області**

Стандарт моделювання проблемної області	Функції	Об'єкти	Інформаційні потоки	Потоки робіт
IDEF	IDEF 0	IDEF 1X	IDEF 0	IDEF 3
UML	UCD (Use case diagram)	CD (Class diagram)	ID (Interaction diagram)	AD (Activity diagram)
ARIS	Function tree UCD	eERM CD	Information flow ID	eERC AD

Примітка. Складено із врахуванням джерела [193]

Кожна з моделей має як переваги, так і недоліки, які систематизовано у додатку Ф.

Вивчення наукових доробок з проблем моделювання свідчить про те, що, незважаючи на наявність численних методологій і нотацій опису процесів, відсутній узагальнений, узгоджений єдиний набір принципів моделювання. Ситуація ускладнюється ще й тим, що інтенсифікація інформаційного моделювання спричинює підвищення складності моделей і процедур моделювання. Пов'язані з цим проблеми ускладнюють постійну актуалізацію моделей і негативно впливають на їх прийнятність в реальних умовах господарювання [115, с. 41]. Тому на основі критичного аналізу наукових джерел з проблем опису процесів [115, 192, 172] автори сформував основні принципи опису процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі:

достовірності – створення якісної моделі процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі на основі достовірного відображення властивостей і поведінки об'єкта моделювання. Використовуючи цей принцип необхідно розрізняти достовірність з точки зору семантики (змістовного значення артефакту) і правильність в області синтаксису, що відповідає за коректне використання системи позначень;

співставності (формалізованості) – застосування єдиних

правил моделювання стосовно моделей процесів на підприємствах роздрібної торгівлі, створених незалежно одна від одної. Для представлення моделей використовуються нотації різноманітних формальних мов моделювання. Цей принцип забезпечує значне спрощення процедури консолідації і зведення інформаційних моделей в єдину корпоративну модель;

зрозумілості – однозначне сприйняття моделі процесів користувачем і розробником на основі застосування графічних засобів зображення. Як зазначають автори [115] «зрозумілою може бути модель лише тоді, коли гарантована достатня ступінь її інтуїтивного сприйняття». Тому одним з критеріїв ефективності моделі процесів на підприємствах роздрібної торгівлі повинна стати мінімізація витрат часу на її розуміння користувачами, які не володіють спеціальними методичними знаннями стосовно методологій опису процесів;

реалізованості – наявність засобів фізичної реалізації моделі, зокрема програмних засобів, для створення інформаційної системи процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі;

значущості – документація лише тих об'єктів дослідження, які мають значення для досягнення поставлених цілей. Інформаційна модель процесу повинна цілеспрямовано виключати надлишкову інформацію, яка не забезпечує досягнення поставлених перед моделюванням завдань. Тобто моделювання і опис процесів на підприємствах роздрібної торгівлі – це, перш за все, інформаційна база впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі, але не мета проекту;

економічної ефективності – забезпечення збалансованого співвідношення між затратами на опис процесів на підприємствах роздрібної торгівлі і досягнутими результатами;

подвійного запису – здійснення опису діяльності підприємства роздрібної торгівлі таким чином, щоб можна було б пов'язати процеси між собою в єдиній системі за допомогою певних зв'язків;

функціональної декомпозиції – можливість розгляду функції як сукупності елементарних підфункцій. Цей принцип дає змогу розглядати процес на підприємствах роздрібної

торгівлі із середини, нівелюючи недоліки принципу «чорного ящика»;

обмеженої складності – полягає у необхідності обмеження кількості блоків на одній діаграмі (рекомендовано три - шість) і кількості інтерфейсних дуг, що є вхідними (вихідними) до однієї сторони моделі процесу (рекомендовано не більше чотирьох).

На нашу думку, якісно сформована модель процесу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі повинна забезпечувати управління інформацією стосовно послідовності виконання процедур у межах процесу; механізмів контролю і управління в межах описуваного процесу; виконавців і власника процесу; вхідних і вихідних інформаційних ресурсів процесу; вхідних і вихідних матеріальних ресурсів процесу; ключових характеристик виконання процедур і процесу в цілому. На основі побудованих моделей процесів робоча група проводить детальний аналіз процесів з метою пошуку слабких місць і здійснює їх оптимізацію.

Для підвищення ефективності пошуку слабких місць і напрямів оптимізації процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі ми рекомендуємо оцінювати існуючий стан процесів на підприємстві за чітко визначеними критеріями, що згруповані в окремі категорії (додаток Ф).

Автори вважають, що на основі зібраної на аналітично-систематизуючому етапі інформації стосовно процесів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі робоча група з упровадження механізму процесно-орієнтованого управління повинна здійснювати аналіз процесів, що входять до сформованого списку. Найбільш критичні процеси підлягають детальному аналізу методом мозкового штурму, що проводиться на спеціальній нараді робочої групи за участю керівників функціональних відділів, що задіяні в процесі з метою формування списку слабких місць, а також потенціальних об'єктів для оптимізації.

Оптимізація процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі має здійснюватися на основі чітко визначених принципів:

оптимальність – зменшення часу виконання процесу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі шляхом оптимізації і паралелізації операцій, ліквідування дублювання операцій з



урахуванням обмежень стосовно одночасного використання ресурсів процесів;

цілісність – максимальна цілісність виконання процесу на підприємствах роздрібної торгівлі у межах однієї організаційної одиниці, що забезпечує підвищення якості процесу та знижує кількість організаційних інтерфейсів;

контроль – упровадження механізму внутрішнього контролю ходу процесу на підприємствах роздрібної торгівлі в системі процесно-орієнтованого управління;

клієнто-орієнтованість – орієнтація внутрішніх процесів на підприємствах роздрібної торгівлі на споживачів, що вимагає чіткого визначення «внутрішніх процесів».

Аналізуючи діяльність підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області автори дійшли висновку, що переважна більшість із них нівелює факт необхідності узгодження потреб і очікувань споживачів із внутрішніми процесами, що спрямовані на задоволення цих потреб.

Незважаючи на те, що в стандартах ISO 9001:2008 підкреслено особливу важливість орієнтації на споживачів при визначенні можливостей покращення діяльності підприємства, встановлено, що жодне із досліджених підприємств роздрібної торгівлі не використовує спеціальні методи взаємоузгодження внутрішніх процесів із потребами споживачів. Тому вважаємо за необхідне наголосити на тому, що при оптимізації процесів обов'язково повинні враховуватися потреби споживачів з наданням кожному з них відчуття отриманих переваг.

З цією метою автори визначили потреби та вподобання споживачів ТОВ «Універсам Полтава» (табл. 3.5). При цьому оцінці підлягали п'ять основних категорій, які формують корисну цінність для споживача: товар, обслуговування у торговельному залі, обслуговування у касовій зоні, наявність додаткових послуг, комфортність і робота з рекламаціями. В результаті якісного аналізу (вибіркового опитування) бажань споживачів, ми сформували детальний список їх потреб. Отримані дані були проаналізовані за допомогою методів статистики і для наочності результати представлені у відсотковому співвідношенні. Чим вище відсоткове співвідношення, тим більш важливою є потреба з погляду споживачів.

**Оцінка потреб і вподобань споживачів роздрібного  
торгівельного підприємства**

Процес	Важли- вість для споживачів, %	Потреби (очікування споживачів)	Важли- вість для споживача у групі, %
1	2	3	4
Товар	40 %	Асортимент	13
		Якість товару	50
		Постійна наявність товару	12
		Ціна	25
Обслуговування у торговельному залі	20 %	Компетентність персоналу і знання асортименту	33
		Привітливість персоналу	10
		Наявність персоналу в торговельній секції	32
		Оперативність персоналу	15
		Достатність інформаційного забезпечення в торговельному залі	10
Обслуговування у касовій зоні	20%	Компетентність	10
		Привітливість	10
		Оперативність і відсутність черг	60
		Надійність	20
Надання додаткових послуг	5 %	Інформування щодо додаткових послуг	20
		Можливість доставки товару до дому	10
		Доставка згідно графіку	10
		Можливість замовлення товару телефоном чи через Інтернет	10
		Індивідуальний підхід щодо знижок	40
Робота із рекламациями	10 %	Вирішення проблем одразу при зверненні	25
		Оперативність розгляду і задоволення скарг	50

*Продовження табл. 3.5*

1	2	3	4
		Доброзичливість персоналу	25
Комфорт	5 %	Зручність шаф	10
		Наявність місця для паркування	10
		Наявність дитячої кімнати	20
		Наявність туалету для споживачів	30

На основі оцінки потреб і вподобань споживачів підприємство роздрібної торгівлі розробляє систему показників, що дозволяє контролювати процес задоволення потреб споживачів. Вважаємо, що аналіз внутрішніх процесів і оцінка показників процесно-орієнтованого управління дає можливість підприємству передбачати динаміку змін рівня задоволення споживачів. Розробці системи показників процесно-орієнтованого управління буде приділена увага в наступному підрозділі роботи, тому зараз це питання не розглядається.

При плануванні вдосконалення процесів, крім визначення потреб і вподобань споживачів, ми запропонували для використання підприємствами роздрібної торгівлі метод розгортання функції якості, яку було сформовано для ТОВ «Універсам Полтава». Метод розгортання функції якості – це інструмент планування, котрий трансформує потреби і очікування споживачів у вимоги, що висувуються до товарів і послуг. Автори сформували робочу матрицю «Дім якості» для визначення потреб споживачів (табл. 3.6).

На основі вимог і побажань споживачів було виділено показники, що найбільше впливають на задоволеність споживачів (зверху зліва) і їх значення, оцінене споживачами у формі пріоритетів (вгорі в центрі: шкала рейтингу від 1 (низький) до 5 (максимальний)).

Для кожної вимоги був зареєстрований ступінь реалізації (шкала від 1 (погано) до 5 (надзвичайно добре)) у формі задоволеності споживачів обслуговуванням досліджуваного підприємства і підприємств-конкурентів.

## Матриця «Дім якості»

		Показники задоволення потреб. Кореляція: ▲ – сильна (9); ○ – незначна (3); □ – можлива (1)					Задоволення споживачів (шкала 1-5 (макс))				
		Персонал	Управління внутрішнього контролю процесів	Надання додаткових послуг	Дослідження постачальників	Значення рейтингу [5 - максимально]	Універсам Полтава	Полагросервіс	АТБ-маркет	Еко-маркет	Універсам Полтава (цільове значення)
Вимоги споживачів	Якість товару	○	▲		▲	4	3	3	4	3	4
	Комфортність обстановки	▲	○	□		2	3	2	4	4	4
	Якість обслуговування	▲	○	○	□	5	2	2	3	2	4
	Робота із запереченнями	▲	○	□	□	3	2	2	2	2	4
Рівень підприємств торгівлі	Універсам Полтава	2	0	1	1						
	Полагросервіс	1	0	1	1						
	АТБ-маркет	1	1	3	2						
	Еко-маркет	4	1	3	2						
	Універсам Полтава (перспектива)	4	4	2	4						
Технічне значення (завдання)		111	69	21	44						

Як основних конкурентів для забезпечення зіставності інформації автори дослідили діяльність торговельних мереж «Полагросервіс», «АТБ-маркет», «Еко-маркет», які є регіональними операторами, як і ТОВ «Універсам Полтава». Після з'ясування основних параметрів діяльності і вимог було визначено фактори впливу (зліва вгорі) і оцінено ступінь їх кореляції з вимогами споживачів. Фактори впливу розподіляються, оцінюються і порівнюються із конкурентами.

Таким чином, ми сформулювали цільове значення (параметри цілі), яких повинно досягти в процесі діяльності досліджуване підприємство. Опитування споживачів довело, що для них найбільше значення має якість обслуговування. Аналіз матриці свідчить, що за цим критерієм досліджуване підприємство роздрібної торгівлі відстає від деяких конкурентів.

Автори вважають, що для визначення цільових критеріїв, які повинні бути досягнуті у перспективі, робоча група з розроблення і реалізації механізму процесно-орієнтованого управління повинна порівнювати параметри діяльності аналізованого підприємства (ТОВ «Універсам Полтава») та його конкурентів. На основі значень оцінок споживачів і виду кореляції ми розрахували технічне завдання (значення) для визначення першочерговості заходів задоволення потреб споживачів, перемноживши значення рейтингу на бали кореляції. Як видно із матриці «дому якості» основними напрямками вдосконалення є категорії «персонал» і «внутрішній контроль». Для здійснення удосконалень в категорії «персонал» ми рекомендували керівництву підприємств роздрібної торгівлі проводити спеціальне навчання персоналу, здійснювати його оцінку за допомогою спеціально розробленої системи показників і впроваджувати процедури «Mystery Shopping» на постійній основі. Зважаючи на те, що на ТОВ «Універсам Полтава», як і на більшості досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі, взагалі відсутня система внутрішнього контролю процесів автори рекомендував організувати внутрішній контроль процесів у системі процесно-орієнтованого управління. Детальне дослідження цих моментів ми зробимо в наступних підрозділах роботи.

Після того, як усі процеси оптимізовано, сформовано

показники їх оцінки, необхідно документально закріпити порядок виконання процесів, порядок управління процесами, вимоги до первинних і вторинних входів і виходів, наступним кроком етапу є здійснення регламентування процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Як уже зазначалося вище, регламентація процесу може бути здійснена за допомогою різноманітних документів, текстової, графічної і табличної форм опису. Але при регламентуванні обов'язково слід враховувати області, що ми систематизували у Додатку Х.

Регламент розробляється для кожного процесу із затвердженого раніше переліку процесів. Формування регламенту здійснюється робочою групою з розроблення і реалізації механізму процесно-орієнтованого управління при тісній взаємодії із майбутнім власником процесу. Автори сформували типову структуру регламенту процесу на підприємстві роздрібно́ї торгівлі (додаток Ц). Після розробки регламентів процесів необхідно сформувати організаційну структуру, яка б забезпечувала оптимальне виконання процесів з урахуванням витрат, ціни і якості. Організаційна структура розробляється на основі систематизуючої схеми процесів та існуючих взаємозв'язків між ними.

Для процесно-орієнтованої структури підприємств роздрібно́ї торгівлі пріоритетними є такі критерії: мінімізація чисельності організаційних одиниць, які беруть участь у процесі, що забезпечує прискорення ходу процесу; формування єдиної мети і системи показників її оцінки на підприємствах роздрібно́ї торгівлі; формування однозначних меж відповідальності у межах процесів, що, як показує досвід, значно підвищує ефективність процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Оптимізація організаційної структури управління є завершальним кроком інноваційно-організаційного етапу розроблення і реалізації механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі і є надзвичайно відповідальним процесом, оскільки передбачає переділ влади між вищим і середнім рівнями управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі. Цим пояснюється обов'язкова участь керівника (генерального директора) і його вирішального голосу при формуванні нової організаційної структури підприємства

роздрібної торгівлі. В цьому дослідженні детально не розглядається механізм формування організаційної структури, оскільки, вважаємо, що процес оптимізації організаційної структури управління може бути предметом окремого дослідження.

Завершальним етапом розроблення і реалізації механізму процесно-орієнтованого управління є восьмий етап – підкріплення і узгодження. Цей етап призначений для мотивації персоналу прийняти впроваджувані зміни, а також для ліквідації суперечностей, що виникали на попередніх етапах, і організації діяльності підприємства на принципах постійного вдосконалення процесів і діяльності підприємства в цілому.

У результаті реалізації механізму процесно-орієнтованого управління об'єктивним є виникнення нових вимог до персоналу, тому ми встановили, що на етапі підкріплення і узгодження керівництву підприємства роздрібної торгівлі необхідно сформувати кадровий потенціал, що буде відповідати новим вимогам. Автори вважають, що для мінімізації опору змінам на підприємстві роздрібної торгівлі доцільно розробити ефективну систему мотивації працівників шляхом оцінки досягнень працівників за результатами процесу, в якому вони беруть участь, і механізм постійного залучення персоналу до управління процесами.

Ми встановили, що на основі постійних роз'яснень персоналу представниками робочої групи та іншими особами переваг процесно-орієнтованого управління буде реалізовано становлення процесної філософії на підприємстві роздрібної торгівлі. Інформування і навчання персоналу є одним з важливих завдань, які поставлені перед керівництвом підприємства для забезпечення ефективного впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі.

Вважаємо, що навчання персоналу не повинно закінчуватися лише навчанням робочої групи з упровадження процесно-орієнтованого управління, воно повинно бути безперервним на всіх рівнях управління підприємством роздрібної торгівлі. Автори рекомендували, щоб суб'єктами його реалізації були провідні фахівці робочої групи з

розроблення і реалізації механізму процесно-орієнтованого управління, які отримали найвищу оцінку за результатами попередніх атестацій.

Для забезпечення якості процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі необхідно сформувати дієву систему контролю і процесну філософію на рівні всього підприємства. За результатами дослідження підприємств роздрібно́ї торгівлі Полтавської області було встановлено, що вони відсутні на переважній більшості досліджуваних підприємств.

На завершальному етапі розроблення і реалізації механізму процесно-орієнтованого управління здійснюється оцінка результатів і окреслюється коло питань, що залишилися не вирішеними.

На нашу думку, складові етапу підкріплення і узгодження є однаково важливими. Вивчення кожної з них може бути предметом окремого дослідження. В цьому дослідженні розглядатиметься формування внутрішнього контролю процесів, як організаційно-інформаційний аспект механізму процесно-орієнтованого управління.

Важливість і актуальність формування внутрішнього контролю в системі процесно-орієнтованого управління була підтверджена результатами попередніх досліджень як основна передумова підвищення якості й ефективності процесів, що створюють цінність для споживачів і база для реалізації постійних поліпшень якості й ефективності процесів. Тому цьому питанню буде присвячена увага в наступних підрозділах.

### 3.2. Побудова системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі

У ринкових умовах господарювання підвищується роль оцінки процесів з погляду ефективності та результативності їх протікання. Аналіз наукових досліджень з проблем управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі свідчить про тісний кореляційний зв'язок між високими результатами діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі та наявністю у них дієвої і збалансованої системи показників оцінки на рівні окремих процесів. Зокрема, представники A.T. Kearney Consultants



встановили, що на підприємствах, які здійснюють постійну і комплексну оцінку результатів процесів, загальний рівень продуктивності на 14-22 % вищий, ніж у конкурентів [12, с. 590].

Показник – це параметр, що надає значну інформацію про важливі проблеми, стан поточних заходів і досягнень (чи їх відсутність) особі чи групі, котрі можуть істотно впливати на даний параметр прямими практичними діями на рівні процесів [103, с. 166]. З наведеного вище визначення випливає, що наявність інформації про процес, яка отримується із розрахованих показників, є базою для реалізації концепції постійного вдосконалення і впровадження процесно-орієнтованого управління, тому що дозволяє виявити процеси і місця першочергового вдосконалення на підприємствах роздрібно́ї торгівлі; надати інформацію про напрями розвитку підприємства роздрібно́ї торгівлі, дослідити тренд показників; оцінити отриманий результат і виявити можливі вигоди і результати майбутнього; надати рекомендації щодо найбільш оптимальних інструментів удосконалення діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Серед сукупності методик формування показників оцінки процесно-орієнтованого управління залежно від типу показників, які включаються в оцінку діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі, виділяємо два підходи: фінансовий [4, 15, 30, 18], яким передбачено визначення лише тих показників, які вимірюються в грошовому еквіваленті та змішаний [37, 22, 221, 114, 66, 127, 128], яким передбачено використання як фінансових, так і нефінансових показників (лояльність споживачів, рівень задоволення споживачів, робітників і постачальників) в оцінці процесно-орієнтованого управління на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

На нашу думку, в динамічних умовах господарювання більш дієвим є змішаний підхід до побудови системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі. Це пояснюється тим, що у фінансових показниках відображається ефективність рішень, які були прийняті в минулому, а тому вони не зорієнтовані на фактори, що забезпечують ефективність управління підприємством в майбутньому. Крім того, вони, як правило,

стимулюють саме короткострокове отримання прибутку, і не орієнтовані на довгострокові перспективи. Все зазначене вище свідчить про необхідність введення до системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління показників, що забезпечують отримання інформації стосовно довгострокової ефективності діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі. Тому, ми рекомендували менеджерам підприємств роздрібно́ї торгівлі брати до уваги не лише показники оцінки прибутковості та результативності минулих періодів, а і фактори, що забезпечують майбутній розвиток підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Залежно від обсягу охоплення виділяємо два принципово різні підходи до формування системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі.

Одна когорта науковців при розробці системи показників оцінки в межах процесно-орієнтованого управління [147, 115, 172] приділяє увагу формуванню лише показників оцінки окремих процесів і не визнає необхідності корегування розроблених показників щодо стратегій діяльності підприємств.

Інші науковців [170, 114, 203], думку яких ми поділяємо, наголошують на необхідності формування системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління, яка взаємоузгоджується зі стратегією діяльності й може бути дезагредована до рівня окремих процесів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі. На перевагах такого підходу також було наголошено в першому розділі роботи, коли встановлено, що елементи процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі (система цілепокладання, система управління процесами, процесне середовище) знаходяться у безперервному взаємозв'язку.

Грунтуючись на системному підході до оцінки і розглядаючи результат, що створюється підприємством у цілому як складові результатів окремих процесів, акцентуємо увагу на взаємозалежності системи показників оцінки діяльності підприємства і показників окремих процесів. Автори вважають, що необхідно сформулювати систему показників оцінки процесно-орієнтованого управління, яка б дозволила

оцінити діяльність підприємства роздрібної торгівлі в цілому і дезагрегувала його до рівня процесів. За таких умов, залежно від зміни стратегії, менеджери підприємств роздрібної торгівлі мають змогу обирати необхідні показники із запропонованого нами переліку, надаючи кожному з них необхідний ваговий коефіцієнт. Отже, згідно з принципами процесно-орієнтованого управління оцінку ефективності на рівні підприємства ми розглядаємо як сукупність оцінок ефективності процесів, що дає змогу оперативно приймати виважені й обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства роздрібної торгівлі і виявляти проблемні області.

Переорієнтація уваги в оцінці з рівня ефективності функціонування підприємства роздрібної торгівлі на рівень процесів надає змогу зрозуміти причинно-наслідковий зв'язок витрат і доходів, з'ясувати місця створення додаткової цінності для споживачів, забезпечити прозоре керування надлишковими чи недостатніми потужностями, сформувати інформаційну базу для вхідного контролю процесів.

Для всебічної і повної оцінки діяльності підприємства роздрібної торгівлі ми сформували і запропонували для використання принципи, які слід враховувати при розробленні системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі:

повного висвітлення – найбільш повне відображення досягнутих результатів і витрат за процесами на підприємствах роздрібної торгівлі;

забезпеченості – забезпечення показників даними діючої системи обліку із встановленою періодичністю;

доступності – доступність методики розрахунку показників і наочність форм представлення інформації;

стратегічно-орієнтованості – врахування стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі, забезпечення причинно-наслідкового зв'язку із встановленими стратегічними цілями підприємства роздрібної торгівлі;

дієвості – можливість вимірювання операційної ефективності діяльності підприємства роздрібної торгівлі, навіть при відсутності у нього чіткої стратегії;

релевантності – можливість прийняття стратегічних і

оперативних рішень при управлінні підприємствами роздрібною торгівлі на основі розрахованих показників;

вмотивованості – можливість мотивації персоналу підприємства роздрібною торгівлі за розрахованими показниками;

клієнто-орієнтованості – можливість вимірювання ступеня задоволеності споживачів за основними показниками оцінки процесів на підприємствах роздрібною торгівлі;

оптимальності – мінімальна кількість показників, що передбачає використання в системі оцінки процесів на підприємствах роздрібною торгівлі лише тих показників, що використовуються для прийняття управлінських рішень.

У науковій літературі виділяють різні критерії оцінки ефективності процесів, серед яких критерії виконання, вартості, ефективності та якості, кількості та часу [147], витратності, результатності [172], задоволеності персоналу і споживачів [18].

У працях [107, 172, 18] зазначається, що система показників ефективності процесу на підприємстві повинна надавати інформацію стосовно обсягу процесу, його результату, витрат на процес, суми створеної доданої вартості, часу виконання процесу, його ефективності, результативності та якості.

У «Пакеті вхідних і допоміжних документів з ISO 9000:2008 керівництво щодо концепції і застосування процесного підходу до систем менеджменту», зазначається, що «для ідентифікації критеріїв моніторингу і вимірювання при управлінні (контролю) і здійсненні процесів з метою визначення результативності й ефективності процесів враховуються такі фактори: відповідність вимогам, задоволеність споживачів, якість послуг постачальників, своєчасність поставок, час виконання процесу, кількість дефектів, відходи, витрати на процес, частота випадків (інцидентів)» [146].

Отже, можемо зробити висновок стосовно відсутності загальноприйнятих критеріїв і показників оцінки процесно-орієнтованого управління і процесів зокрема у практиці господарювання підприємств роздрібною торгівлі. Тому вважаємо за необхідне сформулювати систему показників оцінки

процесно-орієнтованого управління підприємствами, адаптованої для галузі роздрібної торгівлі.

Метою розробки та застосування системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі є вирішення таких завдань, як внесення ясності у стратегію діяльності підприємства; декомпозиція стратегічних цілей до рівня процесів на підприємстві; сприяння впровадженню філософії процесно-орієнтованого управління підприємством; моніторинг показників діяльності підприємства на постійній основі для забезпечення простежуваності процесів, а також формування і представлення звітності вищому керівництву та іншим зацікавленим особам; встановлення контрольних показників процесів для управління ними і діяльністю підприємства в цілому. Для підприємств роздрібної торгівлі пропонуємо дотримуватися таких етапів формування системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління (рис. 3.4).

У наведеному алгоритмі формування системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління на підприємствах роздрібної торгівлі передбачається, що на підприємстві існує чітко визначена система стратегічних цілей. Тому побудова системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі повинна розпочинатися із взаємоузгодження стратегічних цілей і майбутніх показників оцінки.

Перш ніж розпочати розроблення системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління, необхідно чітко визначити мету формування такої системи, оскільки її складність залежить від встановлених завдань.

У разі відсутності чітко визначеної стратегії, її необхідно сформулювати. Але, як показує досвід, деякі керівники підприємств переконані в недоцільності розробки стратегії і формування стратегічних цілей, обґрунтовуючи це динамічністю ринкового середовища.

В такому випадку рекомендуємо при розробці системи показників оцінки діяльності акцент переносити на показники операційної ефективності підприємства.



Рис. 3.4. Алгоритм формування системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами

Узагальнюючи досвід функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі та праці провідних фахівців у галузі процесно-орієнтованого управління ми встановили, що для цілей аналізу всі показники діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі доцільно поділити на окремі групи:

загальні індикативні показники рівня підприємства роздрібно́ї торгівлі, які призначені для характеристики загального стану керованого об'єкта;

стратегічно-орієнтовані показники рівня підприємства роздрібно́ї торгівлі – показники, що безпосередньо характеризують досягнення стратегічних цілей підприємства;

операційно-орієнтовані показники рівня підприємства роздрібно́ї торгівлі – характеризують операційну ефективність діяльності підприємства;

показники процесів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі, орієнтовані на визначення особливостей ходу протікання процесів та їх результатів.

Аналіз наукової літератури і практики господарювання підприємств роздрібно́ї торгівлі дозволив дійти висновку, що всі існуючі стратегії на підприємствах роздрібно́ї торгівлі можуть бути зведені до трьох основних: стратегія операційної досконалості; стратегія лідируючих позицій за товарами та послугами; стратегія тісного взаємозв'язку зі споживачами. Тому ми розробили й запропонували до впровадження на підприємствах роздрібно́ї торгівлі узагальнену систему можливих показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі, в якій враховані особливості виділених стратегій діяльності підприємств (табл. 3.7).

Автори вважають, що для дотримання принципу порівнюваності для кожного із показників, що входять до затвердженої системи, необхідно зібрати та систематизувати інформацію, яка забезпечить його однозначну ідентифікацію і розрахунок. Інформація по відношенню до процесу є ресурсом, який отримує власник процесу і вище керівництво. Тому для кожного показника, який включений у систему оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі, повинна бути чітко сформульована мета, яка буде основою однозначної оцінки і трактування значення показника.

Таблиця 3.7

Системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі

Назва групи показників	Орієнтація стратегії підприємства на:			Підприємства, в яких відсутня стратегія діяльності
	операційну досконалість	лідуючі позиції за товаром і послугами	тісний взаємозв'язок зі споживачами	
Загальні індикативні показники рівня підприємства	Дохід від реалізації, прибуток, рентабельність активів, ринкова вартість акцій, прибутковість власного капіталу (ROE), додана економічна вартість (EVA), додана ринкова вартість (MVA)			
Стратегічно-орієнтовані показники рівня підприємства	Динаміка цін	Широта асортименту	Рівень задоволеності споживачів	Показники відсутні
	Середній строк поставки товарів	Кількість основних і додаткових послуг	Прибутковість на одного споживача	
		Якість товару	Частка ринку	
		Швидкість оновлення асортименту		
Операційно-орієнтовані показники рівня підприємства	Оборотність товарів	Витрати на маркетингові заходи	Кількість скарг споживачів	Будь-які із показників стратегічно-орієнтованих підприємств за вибором керівництва
	Тривалість операційного циклу	Якість товарів	Рівень повернення товару	
	Якість товарів	Якість послуг	Рентабельність маркетингової діяльності	
Показники процесів	Встановлюються і розраховуються для кожного процесу окремо при цьому акцентується увага на ланцюгу створення доданої вартості в контексті:			
	витрат	часу, якості	якості	Витрат, часу, якості



З цією метою ми розробили і впровадили в діяльність окремих підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області спеціальну форму, в яку заноситься інформація про кожен показник системи (додаток Ч). Дана форма заповнюється окремо для кожного показника і містить у собі як методику його розрахунку, так і організаційні моменти збору інформації, розрахунку та звітності. В [71, с. 275] наведено приклад систематизації інформації щодо розрахунку показника результативності постачання товарів за рекомендованою формою.

З огляду на те, що основою системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління є система оцінки процесів на підприємстві роздрібної торгівлі, то в роботі основна увага приділена саме цьому питанню.

У стандарті ISO 9001:2008 «Системи менеджменту якості. Вимоги» зазначається, що «організація повинна застосовувати відповідні методи для моніторингу і, де це можливо, вимірювання процесів СМК. Ці методи повинні демонструвати здатність процесів досягати запланованих результатів. Коли обираються відповідні методи, то бажано, щоб організація визначилась із видом і обсягом моніторингу чи відповідних вимірників для кожного із її процесів і врахувала їх вплив на відповідність продуктів вимогам і результативність СМК» [180]. Отже, основною вимогою, що висувається ISO 9001:2008 «Системи менеджменту якості. Вимоги», є оцінка результативності процесів.

На нашу думку, такий моніторинг буде не повним і одностороннім, таким, що не дозволить з'ясувати вимоги інших зацікавлених сторін і не забезпечуватиме встановлення показників, необхідних для контролювання виконання вимог усіх зацікавлених осіб.

Тому пропонуємо в систему оцінки процесів на підприємствах роздрібної торгівлі включати такі критерії: ефективність і результативність, якість, час, кількість, вартість. У разі необхідності в систему оцінки можна додавати відповідні додаткові характеристики, зокрема критерії оцінки впливу процесу на зовнішнє середовище, оцінки можливих ризиків досягнення результату, ризиків для персоналу та інші. Крім того, оцінка процесу повинна здійснюватися за його

структурних елементів, тобто необхідно окремо досліджувати входи процесу, технології виконання процесу і його виходи.

Тому запропонована система показників оцінки процесів передбачає оцінку процесів на основі вартісних показників, показників часу, якості, кількості, ефективності та результативності структурних елементів процесу (вхід, технологія здійснення, вихід процесу). Такий підхід дозволить більш цілеспрямовано впливати на проблеми, що виникають у процесі, та забезпечить вищий ступінь систематизації інформації, яку отримує власник процесу для прийняття управлінських рішень, а також за рахунок оцінки якості елементів процесу підвищиться ефективність контролю ключових показників і його ефективність.

На основі узагальнення результатів досліджень провідних науковців у галузі процесно-орієнтованого управління та практики господарювання підприємств роздрібної торгівлі встановлено, що залежно від складності процесів, їх значущості для розвитку та специфіки діяльності підприємств роздрібної торгівлі доцільно виділяти різні рівні оцінки процесів, а саме:

загальний рівень – вимірювання показників результативності й ефективності процесів на підприємствах роздрібної торгівлі;

поглиблений рівень – вимірювання якості процесів на підприємствах роздрібної торгівлі;

деталізований рівень – вимірювання вартісних, часових, кількісних показників процесів на підприємствах роздрібної торгівлі;

додатковий рівень – вимірювання додаткових характеристик (наприклад, вплив на зовнішнє середовище) процесів на підприємствах роздрібної торгівлі.

Ми вважаємо, що для основних процесів необхідно розробляти систему показників, яка б включала, як мінімум, три рівні оцінки, тоді як для допоміжних і управлінських процесів можна обмежитися загальним рівнем оцінки. В [71, с. 276-284] ми розробили систему показників оцінки основних процесів на підприємстві роздрібної торгівлі і методику розрахунку пропонуємих показників та визначили оптимальні їх значення.

На нашу думку, для основних процесів на підприємствах роздрібної торгівлі доцільно розраховувати узагальнений показник результативності з урахуванням якості. Для розрахунку інтегрованого показника оцінки результативності процесу з урахуванням якості для підприємств роздрібної торгівлі необхідно:

визначити часткові показники, що входять до інтегрованого показника процесу. До часткових показників відносяться показники, що характеризують якість входу процесу, якість технологічної дисципліни процесу, якість виходу процесу, результативність процесу та економія (перевитрати) за процесом;

експертним методом встановити для показників якості, ефективності та результативності важливість кожного показника і розробити відповідну шкалу оцінки, за допомогою якої фактичне значення часткових показників переводиться в умовний бал;

розрахувати максимально можливу кількість балів для кожного часткового показника із урахуванням значущості показника, помноживши суму балів за частковим показником на його значущість;

знайти суму максимально можливої кількості балів, що є оптимальним результатом процесу із врахуванням його якості, помноживши максимально можливий бал за частковим показником на його значущість;

знайти суму фактично отриманих балів за частковими показниками;

розрахувати загальний показник результативності процесу з урахуванням якості за формулою (3.4):

$$I_{\text{пяр}} = B_{\text{в}}/B_{\text{мах}} \times 10 \%, \quad (3.4)$$

де,  $I_{\text{пяр}}$  – інтегральний показник результативності з урахуванням якості процесу;

$B_{\text{в}}$  – сума фактично отриманих балів за частковими показниками;

$B_{\text{мах}}$  – сума максимально можливих балів за частковими показниками;

оцінити результативність процесу з врахуванням його якості за інтегральним показником на основі розробленої експертним методом шкали.

Алгоритм розрахунку інтегрованого показника результативності з урахуванням якості процесу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі наведено на рис. 3.6.



Рис. 3.5. Розрахунок інтегрованого показника результативності з урахуванням якості процесу

На основі експертного методу ви встановили, що для процесу постачання показник результативності з урахуванням якості повинен включати такі часткові показники: якість оприбуткування товарів, якість технологічної дисципліни, якість підготовки товару, результативність процесу, економія (перевитрати) за процесом.

Експертним методом ми визначили наступну шкалу для оцінки інтегрованого показника результативності з урахуванням якості процесу для підприємств роздрібно́ї торгівлі:

90–100 % – процес у цілому результативний;  
80–89 % – процес результативний, але необхідно дещо поліпшити;

65–79 % – процес умовно результативний, необхідні коригуючі дії;

до 65 % – процес не результативний, необхідні термінові коригуючі дії.

Для оцінки результативності впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі ми здійснили розрахунок інтегрального показника результативності з урахуванням якості процесу постачання товарів на ТОВ «Універсам Полтава» до і після впровадження процесно-орієнтованого управління (додаток Ш).

За результатами розрахунку інтегрального показника результативності з урахуванням якості та шкали оцінки інтегрованого показника встановлено, що процес постачання товарів ТОВ «Універсам Полтава» до впровадження процесно-орієнтованого управління був не результативним і потребував термінових коригувальних дій. На основі детального аналізу процесу визначено, що це пов'язано з великою кількістю оприбуткованого неякісного товару через відсутність дієвої системи вхідного контролю та значними порушеннями технологічної дисципліни, через відсутність контролю в ході виконання процесу.

Після впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі та розроблення регламентів процесу постачання спостерігається значне покращення процесу, про що свідчить інтегрований показник результативності з урахуванням якості. При значенні цього показника 83 % процес постачання вважається результативним, але потрібні певні поліпшення, наприклад: упровадження перевірок технологічної дисципліни на постійній основі, контролювання процесу на основі розробленої системи показників і більш детальний аналіз постачальників, що забезпечить підвищення якості придбаного товару. В перспективі можливе впровадження системи електронних замовлень і електронного обміну даними, що значно зменшить відсоток документальних розбіжностей у процесі поставок.

Ми вважаємо, що на основі розробленої методики оцінки

інтегрального показника результативності з урахуванням якості можна дослідити динаміку будь-якого процесу і здійснювати постійний моніторинг результативності діяльності з урахуванням якості, що забезпечить розвиток підприємств роздрібної торгівлі. Особливістю інтегрального показника результативності з урахуванням якості є те, що до його складу входять часткові показники результативності та якості, що характеризують процес за його елементами (вхід, технологія здійснення і вихід).

Враховуючи мету та завдання дослідження, необхідно розглянути особливості формування моделі внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі, чому буде присвячений наступний підрозділ.

### 3.3. Модель організації внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі

Для упровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі слід знайти нові підходи до організації внутрішнього контролю як засобу інформаційної підтримки управління.

З метою дослідження необхідності реалізації внутрішнього контролю процесів ми провели опитування вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі, що налічувала 81 підприємство. В ході опитування встановлено факт гострої необхідності впровадження системи внутрішнього контролю процесів, зокрема, 21 % опитаних менеджерів одним із завдань опису процесів визнає саме впровадження системи внутрішнього контролю процесів на підприємстві.

З'ясовано, що власники і менеджмент вищого рівня управління чітко усвідомили, що на даному етапі розвитку ринкових відносин саме впровадження внутрішнього контролю процесів є найбільш адекватним інструментом протистояння загостренню конкурентної боротьби і зростанню вимог щодо якості управління підприємствами роздрібної торгівлі.

Водночас дослідження свідчать про низький рівень упровадження системи внутрішнього контролю процесів підприємств роздрібної торгівлі та відсутність спеціалізованого підрозділу, що координує роботу внутрішніх контролерів. Так, лише на 5,9 % досліджених підприємств роздрібної торгівлі існує відділ внутрішнього контролю, а на решті – частково функції контролю покладені на керівників і службу бухгалтерії.

Беручи до уваги факт, що здебільшого методи внутрішнього контролю процесів мають превентивний характер, то витрати на його впровадження в повній мірі окуповуються попередженими втратами.

Від ефективності внутрішнього контролю процесів та оптимального поєднання контрольних процедур залежить результативність і якість процесів, що є обов'язковою умовою ефективності функціонування підприємства в цілому.

Система внутрішнього контролю процесів забезпечує постійний моніторинг ходу процесу за всіма визначеними параметрами, а реалізація превентивної функції внутрішнім контролем дозволяє досягти абсолютної керованості системи процесів суб'єкта господарювання.

Виконуючи функції зворотного зв'язку, внутрішній контроль процесів на підприємствах роздрібної торгівлі надає гнучкості та корегує хід процесу відповідно до встановлених цілей.

Використовуючи принципи системного підходу щодо здійснення наукових досліджень, ми представили внутрішній контроль процесів у вигляді системи, що включає визначення сутності, мету, завдання, предмет, об'єкт, суб'єкт, засоби та методичні прийоми контролю (табл. 3.8).

У загальному вигляді внутрішній контроль процесів підприємств роздрібної торгівлі є підсистемою внутрішнього контролю підприємства, а тому, як і система внутрішнього контролю підприємства роздрібної торгівлі, вона складається із п'яти основних взаємопов'язаних елементів: внутрішнього контрольного середовища; процесу оцінки ризиків; системи забезпечення внутрішнього контролю процесів; сукупності контрольних процедур; моніторингу системи внутрішнього контролю.

### Характеристика внутрішнього контролю процесно-орієнтованого управління як системи

Складові	Коротка характеристика
Суть	<p>Безперервна і повторювана в часі послідовність взаємопов'язаних дій, що здійснюються у встановленому порядку і реалізуються за допомогою сукупності організаційних, економічних та технічних методів і прийомів для мінімізації ризику і надання інформації щодо відхилень фактичного стану процесу від бажаного і його відповідності законам, стандартам, регламентам чи прийнятим управлінським рішенням. Фіксуючи відхилення і встановлюючи причини їх виникнення, внутрішній контроль процесів на підприємствах роздрібної торгівлі допомагає оперативно розробити і реалізувати на практиці заходи, що спрямовані на оптимальне функціонування процесу, що є об'єктом контролю, і підвищення його ефективності.</p>
Мета	<p>Забезпечення релевантною інформацією системи управління процесами на підприємстві стосовно ходу процесу для прийняття ефективних рішень</p>
Завдання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення надійності і достовірності інформації про процес, відповідності ходу процесу політиці, процедурам та регламентам підприємства роздрібної торгівлі.</li> <li>3. Визначення фактичного стану процесу та порівняння із плановим станом за раніше обумовленими критеріями.</li> <li>4. Оцінка виявлених відхилень і ступеню складності їх впливу на аспекти функціонування процесів на підприємствах.</li> <li>5. Пошук невикористаних резервів первинних і вторинних входів процесу, збереження активів, використовуваних в процесі, їх економічне та ефективне використання.</li> <li>6. Оптимізація співвідношення витратності та якості процесу.</li> </ol>



Складові	Коротка характеристика
Об'єкт	Керований ланцюг системи управління, що приймає контрольний вплив. Зокрема первинні і вторинні входи і виходи процесу, хід та час виконання процесу, а також управлінські рішення, що приймаються власником процесу та іншими посадовими особами в контексті досліджуваного процесу.
Предмет	Відповідність виходу процесу затвердженим стандартам чи вимогам споживачів.
Суб'єкт	<p>Власник процесу, вищестоящий керівник чи учасник процесу, що здійснює контрольні дії при виконанні покладених на нього обов'язків чи на основі наданих повноважень. У відповідності до цього суб'єкти внутрішнього контролю поділяються на:</p> <p>суб'єкти внутрішнього контролю процесів першого рівня – особи, до функціональних обов'язків яких входить лише здійснення контрольної діяльності;</p> <p>суб'єкти внутрішнього контролю процесів другого рівня - особи, до функціональних обов'язків яких входить здійснення як контрольної, так і виконавчої діяльності;</p> <p>суб'єкти внутрішнього контролю процесів третього рівня - особи, до функціональних обов'язків яких контрольна діяльність не включена, проте здійснюється в силу потреб господарської діяльності.</p>
Процедури	<p>Сукупність заходів, що здійснюються суб'єктами внутрішнього контролю процесів і направлені на оцінку відхилень фактичного стану об'єкту контролю від бажаного, а також на оцінку ефективності досягнення поставлених стратегічних цілей.</p> <p>1. Фактичні: спостереження, бенчмаркінг, контрольні заміри, експертизи.</p> <p>2. Розрахунково – аналітичні: процесно-орієнтований аналіз, статистичні методи контролю процесу, інтегровані показники, факторний аналіз.</p>

Складові	Коротка характеристика
Процедури	3. Документально-процесуальні: порівняння, взаємний контроль операцій та документів, логічно, нормативно-правова перевірка.
Результати	1. Блокування виявлених відхилень. 2. Коригування ходу процесу. 3. Притягнення до відповідальності осіб, що спричинили навмисні чи з необережності негативні відхилення. 4. Підтримка досягнутого рівня якості, ефективності та результативності процесу. 5. Розробка заходів щодо удосконалення процесу, регламентація виявлених можливостей удосконалення

Бачення внутрішнього контролю в системі процесно-орієнтованого управління з точки зору системного підходу зображено на рис. 3.7.

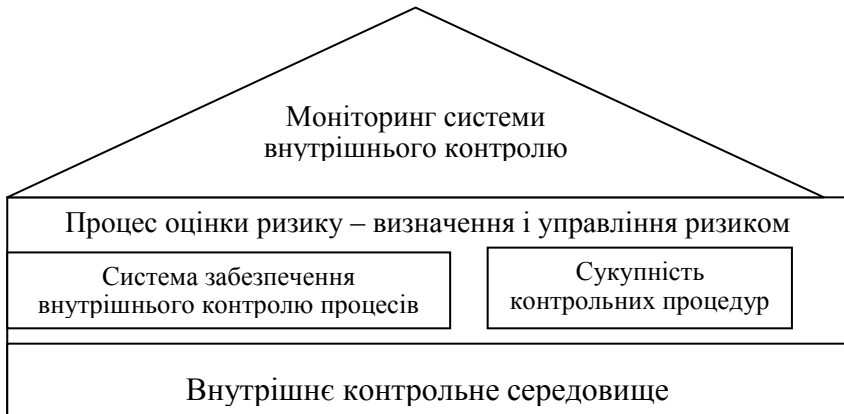


Рис. 3.7. Концепція внутрішнього контролю процесів підприємства роздрібної торгівлі

Автори вважають, що організовувати контроль на підприємствах роздрібної торгівлі повинна служба внутрішнього контролю, яка може мати різні конфігурації у залежності від специфіки діяльності підприємства, його

розміру, структури управління, наявності відокремлених підрозділів. Систему внутрішнього контролю процесів ми розглядаємо як сукупність організаційних структур, взаємопов'язаних об'єктів і суб'єктів контролю, використовуваних контролюючих методів і засобів оцінки якості, ефективності та результативності процесів на різних стадіях виконання процесу та рівнях управління підприємствами роздрібної торгівлі.

Внутрішнє контрольне середовище є фундаментом системи внутрішнього контролю підприємства, зокрема його процесів. Контрольне середовище в системі процесно-орієнтованого управління включає в себе сукупність дій, заходів і процедур, що віддзеркалюють загальне ставлення вищого керівництва і власників підприємства до важливості контролю для даного підприємства.

Отже, внутрішнє середовище – це сукупність етичних цінностей, стилів управління, кадрова політика, організаційна форма, права та обов'язки служби внутрішнього контролю, а також політика у сфері інформаційних технологій на підприємствах роздрібної торгівлі.

Сукупність контрольних процедур включає політику і процедури, що дозволяють виявляти, запобігати і виправляти помилки. На вибір контрольних процедур значним чином впливає специфіка діяльності, розмір підприємства та стадія його життєвого циклу.

Методи, що використовуються адміністрацією для контролю діяльності працівників підвищують ефективність роботи системи внутрішнього контролю, оскільки здійснення контрольних заходів демонструє всім працівникам важливість контролю і дозволяє виявити потенціальні недоліки в їх роботі та забезпечити зростання ефективності процесів на підприємствах роздрібної торгівлі.

Процес оцінки ризику у системі внутрішнього контролю процесів на підприємствах роздрібної торгівлі забезпечує спрямованість на виявлення найбільш ризикових процесів та обґрунтування максимально небезпечних ризиків. Його завдання полягають у ідентифікації ризиків, формуванні «карти ризиків процесу», виділенні найбільш суттєвих ризиків з погляду потенційного збитку за відсутності необхідного рівня

контролю. Отже, визначення, аналіз і управління ризиками є важливою складовою системи внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

Система забезпечення внутрішнього контролю процесів на підприємствах роздрібною торгівлі включає в себе інформаційне, аналітичне, методологічно-методичне, кадрове й організаційне забезпечення реалізації внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

В умовах підвищення рівня автоматизації діяльності підвищується роль інформаційного забезпечення, а тому необхідно посилити увагу до процесу підготовки інформації та контролю за якістю інформації, що заноситься у систему. Встановлено, що для багатьох підприємств роздрібною торгівлі інформація є конкурентним фактором успіху, який спонукає до організації системи санкціонованого доступу до інформації і взаємовідносин у середовищі управління, яка б оптимізувала оперативність отримання інформації працівниками й унеможливлювала її витік назовні.

Аналітичне забезпечення внутрішнього контролю процесів на підприємствах роздрібною торгівлі є сукупністю інструментарію фінансового й операційного аналізу, що використовується для перетворення отриманої інформації стосовно контрольованого об'єкта з метою оцінки його стану та формування адекватного управлінського рішення для підвищення ефективності процесів.

Методологічно-методичне забезпечення внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі об'єднує «Положення про внутрішній контроль процесів»; програми внутрішнього контролю, принципи, методи та процедури контролю. Кадрове забезпечення внутрішнього контролю сприяє формуванню кваліфікованого, спеціально навченого персоналу, що дозволяє реалізувати контроль процесів на підприємствах роздрібною торгівлі на високому рівні. Організаційне забезпечення внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі визначає порядок координації діяльності

підрозділу внутрішнього контролю і формує внутрішні організаційні регламенти цього підрозділу. Перевіркою (моніторингом) системи внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами передбачено здійснення сукупності процедур для оцінки якості системи внутрішнього контролю процесів на постійній основі.

Для визначення напрямків контролю процесів важливе значення має науково обґрунтована класифікація їх видів. Узагальнюючи пропозиції відомих науковців з приводу класифікації внутрішнього контролю та враховуючи особливості процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі, ми запропонували розширену класифікацію видів внутрішнього контролю процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі (додаток Щ). На основі вищезазначеного ми сформуvalи модель внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі, яка, на відміну від існуючих, передбачає здійснення вхідного контролю процесу, контролю ключових показників процесу, вихідного контролю процесу та проведення оптимізації розподілу коштів, що виділяються на вдосконалення процесів для підвищення прибутковості діяльності (рис. 3.8).

Під час побудови алгоритму формування системи внутрішнього контролю процесів ми проводили дослідницько-прикладні роботи з урахуванням того, що на підприємстві вже впроваджене процесно-орієнтоване управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі. Це зумовлено тим, що саме для процесно-орієнтованих підприємств роздрібно́ї торгівлі впровадження системи внутрішнього контролю процесів може бути реалізовано у повному обсязі. Крім того, на підприємствах, які вже розпочали впровадження процесно-орієнтованого управління, існує необхідний досвід проведення змін, є спеціально навчені працівники і лідери, що забезпечують необхідну підтримку при реалізації стратегічно важливих рішень.

Функціонально-орієнтованим підприємствам роздрібно́ї торгівлі авторами рекомендовано спочатку виконати етапи впровадження процесно-орієнтованого управління, а вже потім переходити до реалізації системи внутрішнього контролю процесів.

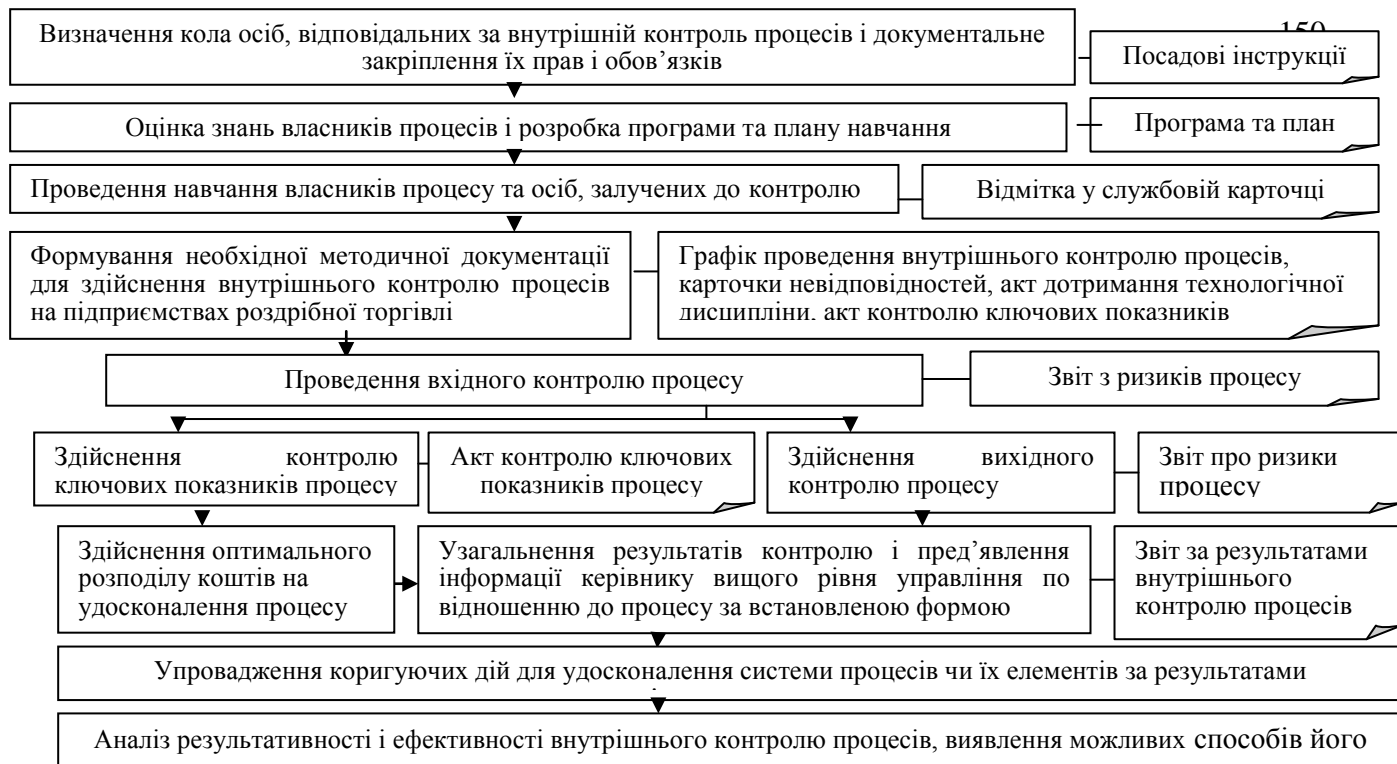


Рис. 3.7. Модель організації внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі

Для підприємств роздрібної торгівлі пропонуємо застосовувати процедуру формування механізму процесно-орієнтованого управління, що складається з чотирьох етапів: підготовчо-організаційний етап; методично-аналітичний етап; етап постановки внутрішнього контролю на рівні процесів; упровадження внутрішнього контролю процесів підприємства роздрібної торгівлі (додаток Ю). На підготовчо-організаційному етапі формування системи внутрішнього контролю процесів ініціатор створення системи внутрішнього контролю визначає мету і завдання майбутньої системи, базуючись при цьому на аналізі чинників, що стали спонукальними факторами впровадження (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Підготовчо-організаційний етап формування системи внутрішнього контролю процесів на підприємстві

На основі аналізу недоліків, переваг і особливостей діяльності підприємства роздрібної торгівлі робоча група обирає підхід до побудови контролю, визначає варіант організації системи внутрішнього контролю процесів і її організаційну форму.

Створення служби внутрішнього контролю вимагає додаткових непрямих витрат, що пов'язані з утриманням висококваліфікованого штатного персоналу та придбанням спеціальної комп'ютерної і офісної техніки. Тому її створення доцільне для великих підприємств роздрібної торгівлі.

Для упровадження структурно-функціональної форми внутрішнього контролю (з покладанням контролюючих функцій на учасника чи власника процесу) підприємству не потрібно робити великі додаткові витрати. Достатньо лише розробити спеціалістам підприємства чи зовнішнім аудиторам комплекс нормативних документів, що визначають порядок взаємодії учасників процесу і його власника в галузі проведення контрольних заходів, порядок формування документації за наслідками внутрішнього контролю, а також порядок підготовки рішень щодо ліквідації виявлених недоліків у процесі.

На нашу думку, для підприємств роздрібної торгівлі найбільш оптимальним є поєднання системи внутрішнього аудиту із структурно-функціональною формою внутрішнього контролю процесів. Це забезпечує значну економію затрат при збереженні достатньо високого рівня ефективності внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління.

В цьому випадку невеликий за розміром відділ внутрішнього контролю відіграє роль організатора і методолога контролюючої роботи, що здебільшого покладена на учасників чи власників процесів на підприємствах роздрібної торгівлі.

Методично-аналітичний етап упровадження системи внутрішнього контролю передбачений для формування методичного забезпечення роботи з упровадження та визначення об'єктів упровадження. Встановлено, що впровадження контролюючих процедур в усіх підрозділах підприємств роздрібної торгівлі за всіма процесами призводить, як правило, до того, що реалізація зазначеного



проекту і подальша підтримка дієвого внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління вимагає значних витрат, більша частина з яких не окупається.

Вважаємо, що методи внутрішнього контролю процесів повинні бути використані в основних процесах, а також процесах відділу бухгалтерії підприємств роздрібної торгівлі. Перелік процесів підприємства, що підлягатимуть контролю, визначається експертним методом. Експертами, на нашу думку, повинні бути власник підприємства та власники процесів, що пояснюється їх найбільшою обізнаністю в галузі проблем і важливості процесів. Після того, як визначені межі майбутньої системи внутрішнього контролю процесів, складається календарний план-графік робіт і формується робоча група з розробки методів контролю процесів на підприємствах роздрібної торгівлі. До її складу необхідно включити осіб, що входили до робочої групи при формуванні механізму впровадження процесно-орієнтованого управління і проходили відповідне навчання, а також залучити в якості експертів власників тих процесів, які стануть у подальшому об'єктами контролю.

Отже, вважаємо, що для успішної реалізації методично-аналітичного етапу побудови системи внутрішнього контролю процесів на підприємствах роздрібної торгівлі необхідно послідовно і комплексно виконати такі процедури:

здійснити комплексний аналіз існуючої на підприємстві роздрібної торгівлі системи внутрішнього контролю і визначити нові напрямки контролю процесів;

сформувати систему об'єктів внутрішнього контролю в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі, тобто визначити на основі систематизуючої схеми процесів (див. рис. 2.8), встановленого переліку процесів підприємства (див. додаток Г) і матриці визначення пріоритетності процесів підприємств роздрібної торгівлі (див. табл. 2.6) перелік процесів, що є найбільш важливими для підприємства та потребують поліпшення і підвищення рівня керованості та контрольованості;

створити робочу групу із розробки методів контролю, складання календарного плану-графіка робіт щодо формування системи внутрішнього контролю процесів на підприємствах

роздрібної торгівлі;

розробити документи, що регламентують процес внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі (Положення про внутрішній контроль процесів (див. додаток Я));

обґрунтувати та виділити необхідні ресурси для впровадження системи внутрішнього контролю процесів. Для планування ресурсів рекомендуємо використовувати типову структуру, яка є аналогічною до тієї, що використовувалася при впровадженні процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі (див. Додаток С).

Найбільш важливим і відповідальним етапом при впровадженні системи внутрішнього контролю процесів (СВКП) є етап постановки внутрішнього контролю на рівні процесів підприємств роздрібної торгівлі. Автори вважають, що на цьому етапі необхідно особливу увагу приділити аналізу існуючих регламентів процесів, що є об'єктом контролю, дослідити безпосередньо хід виконання процесів і виявити невідповідності для внесення подальших змін у регламенти процесів на підприємствах роздрібної торгівлі. Крім того, необхідно виявити ризики, що характерні процесу та встановити точки контролю в процесі та затвердити набір контрольованих показників для мінімізації виявлених ризиків.

Необхідно відмітити, що на етапі постановки внутрішнього контролю процесів експертні оцінки існуючих ризиків можуть мати високий ступінь похибки. Але в майбутньому, впровадивши внутрішній контроль процесів у системі процесно-орієнтованого управління і накопичивши достатню кількість даних про помилки, які виникають у ході процесів, склад ризиків може суттєво змінитися і їх важливість може бути оцінена достатньо точно.

Після цього потрібно розробити типові спеціальні процедури контролю за показниками, описати процес здійснення контролю за процесами та розробити методiku вироблення та здійснення управлінського впливу. Для виконання створених процедур контролю необхідне їх документальне оформлення у вигляді опису контрольних процедур, що містить такі основні положення: мета контролю;

послідовність дій; періодичність проведення контролю; відповідальний за контроль співробітник; документ, у якому відображається факт здійснення контролю.

Для узагальнення інформації про визначені найбільш важливі ризики та розроблені процедури контролю за ними рекомендуємо використовувати спеціальний «Звіт про ризики та контрольні процедури процесів у системі процесно-орієнтованого управління», фрагмент якого наведено у табл. 3.9.

Більш детальна інформація про ризики формалізується в детальному «Звіті про ризики та процедури внутрішнього контролю процесів підприємств роздрібною торгівлі» за кожним процесом, формується коло суб'єктів, що безпосередньо будуть брати в подальшому участь у контролі процесу. Приклад такого Звіту наведено у [71, С. 300]

Після цього оцінюється рівень їх знань і, за необхідності, здійснюється їх перепідготовка. Потім власник процесу вносить зміни в регламент процесу з урахуванням встановлених точок контролю, показників і процесу контролю і організовує своєчасне отримання інформації для здійснення ефективного поточного контролю процесу.

На нашу думку, абсолютно для всіх процесів надзвичайно важливим є дотримання технологічної дисципліни і встановлених регламентів.

Тому необхідно здійснювати раптовий періодичний (один раз за звітний період або частіше) контроль за дотриманням технологічної дисципліни в процесі з подальшим моніторингом показників якості технологічної дисципліни. Факт існування такої форми контролю процесу на підприємстві психологічно впливає на працівників і забезпечує більш відповідальне виконання ними своїх функціональних обов'язків і дотримання технологічної дисципліни.

Внутрішній контроль дотримання технологічної дисципліни проводиться комісією чи особою, що призначається власником процесу внутрішнього контролю. На нашу думку, у складі суб'єктів внутрішнього контролю дотримання технологічної дисципліни повинен бути учасник процесу-споживача, що значно підвищує об'єктивність оцінки.

**Фрагмент «Звіту про ризики та контрольні процедури процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємством роздрібною торгівлі»**

Назва процесу	Основні ризики	Імовірність ризику і ступінь впливу на підприємство до впровадження СВКП	Контроль за ризиком	Імовірність ризику і ступінь впливу на підприємство після впровадження СВКП	Вимоги менеджменту на проведення аудиту	Дата останнього аудиту
Реалізація	Реалізація неякісного товару	Висока	Відповідальність продавців; статистичний контроль; органолептичний контроль на вході і виході	Низька	Щорічний аудит контрольних процедур	—
Управління закупівлями	Затоварення чи відсутність товару на складі	Висока	Планування продажу і придбання, аналіз і прогноз	Середня		—
	Низька якість придбаного товару	Середня	Потрійний контроль з боку відділу постачання, фінансового директора і маркетингового відділу	Низька		—

Затверджена власником процесу внутрішнього контролю комісія стежить за виконання робіт у процесі, порівнює їх зі встановленими вимогами і фіксує виявлені правопорушення в акті контролю дотримання технологічної дисципліни. Він складається у двох примірниках, перший – передається у відділ внутрішнього контролю для аналізу та узагальнення інформації про стан внутрішньої дисципліни на підприємстві, а другий – власнику процесу, що був об'єктом контролю для аналізу виявлених відхилень і здійснення коригуючих дій відносно них. Для узагальнення результатів перевірки ми запропонували форму Акту контролю дотримання технологічної дисципліни у додатку АА.

Не менш важливим для підвищення ефективності реалізації процесів підприємства й утримання їх у стані контрольованості є постійний контроль процесу власником процесу на основі визначеної системи показників. Алгоритм здійснення контролю ключових показників процесу на підприємстві роздрібної торгівлі ми окреслили на рис. 3.10.

За результатами контролю ключових показників процесу власник процесу приймає рішення щодо необхідності його вдосконалення. Для підвищення ефективності управлінських рішень стосовно вдосконалення процесу доцільно використовувати оптимізаційні задачі. Це забезпечує оптимальний розподіл коштів, що виділені бюджетами на поліпшення за окремими напрямками для отримання максимального доходу підприємства. Для цього автори запропонували таку послідовність робіт:

1. Встановлення найбільш важливих контрольованих показників процесу за допомогою методу мозкового штурму або експертних оцінок. До складу членів групи (що здійснюють «мозковий штурм») або експертів входять: власник процесу, що контролюється, вищий керівник, що отримує інформацію про хід процесу, споживачі процесу. У разі потреби, для вибору оптимального переліку контрольованих показників може бути залучений зовнішній консультант. Як правило, контрольованими показниками є кількісні показники, що характеризують процес у розрізі входу, реалізації та виходу процесу і можуть бути легко виміряні.



Рис. 3.10. Алгоритм здійснення контролю ключових показників процесів підприємств роздрібної торгівлі

2. Встановлення оптимальних значень за кожним із обраних показників.

3. Встановлення критичного значення кожного контрольованого показника. На нашу думку, для цього необхідно скористатися положеннями концепції «шість сигм», яка є найбільш поширеною ініціативою в напрямі вдосконалення процесів за динамічних умов господарювання, і ефективність якої підтверджено досвідом найбільш успішних підприємств світу.

Принципи даної концепції полягають у розробці системи контрольованих показників оцінки процесів, що забезпечує найвищу ефективність процесу, робить акцент на удосконаленні надання торговельних послуг, підвищенні якості обслуговування і стилю поведінки торговельного персоналу. Її головною умовою є те, що дисперсія за кожним контрольованим показником повинна міститися в допустимих межах, які не повинні перевищувати шість стандартних відхилень від оптимального значення контрольованого показника. У разі перевищення допустимих меж, власник процесу зобов'язаний негайно визначити особливі причини, що зумовили дані зміни, і прийняти всі необхідні заходи щодо ліквідації виявлених причин і відхилень.

4. Проведення внутрішнього контролю із встановленою періодичністю, фіксація відповідних записів за результатами контролю для визначення фактичних значень за встановленими показниками.

5. Порівняння і визначення відхилень фактичних значень контрольованих показників від нормативних і критичних.

6. Визначення прогнозованої суми коштів, що потрібна для зменшення відхилення по кожному із показників на одиницю; суми очікуваного доходу підприємства при зменшенні відхилення від нормативу по кожному із показників на одиницю.

7. Проведення розрахунків для визначення необхідної кількості відхилень, що можуть бути ліквідовані за результатами контролю, враховуючи обмеження коштів на поліпшення процесу, що виділені в межах бюджету вищим керівництвом, за встановленими напрямками для забезпечення найвищої дохідності підприємства в результаті поліпшень

процесу.

8. Знаходження сум коштів, що спрямовуються на ліквідацію відхилень по кожному із контрольованих показників процесу шляхом множення кількості можливих відхилень за напрямом на суму коштів, що не обхідні для ліквідації даного відхилення.

Для проведення зазначених розрахунків ми рекомендували підприємствам роздрібної торгівлі використовувати математичну модель, що має такий вигляд:

Знайти максимальне значення функції

$$Z = a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 \dots + a_n X_n,$$

при обмеженні

$$\left\{ \begin{array}{l} C_1 X_1 + C_2 X_2 + C_3 X_3 \dots + C_n X_n \leq B \\ X_1 \leq b_1 \\ X_2 \leq b_2 \\ X_3 \leq b_3 \\ \dots\dots\dots \\ X_n \leq b_n \\ Y_1 - X_1 \leq d_1 \\ Y_2 - X_2 \leq d_2 \\ Y_3 - X_3 \leq d_3 \\ \dots\dots\dots \\ Y_n - X_n \leq d_n \\ X_1 \geq 0 \\ X_2 \geq 0 \\ X_3 \geq 0 \\ \dots\dots\dots \\ X_n \geq 0 \end{array} \right.$$

де  $B$  – сума коштів, що виділяється керівництвом на поліпшення процесу, грн;

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$  – кількість одиниць ліквідованих відхилень від нормативів по кожному із контрольованих показників, од.;

$a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$  – очікувана сума доходу від ліквідації одиниці відхилень від нормативу за кожним із контрольованих показників, грн;

$b_1, b_2, b_3, \dots, b_n$  – встановлене за результатом контролю відхилення від нормативу (оптимального значення) кожного з показників, од.;



$C1, C2, C3, \dots Cn$  – сума коштів, що потрібна для ліквідації одиниці відхилення від нормативу за кожним із установлених контрольних показників, грн;

$Z$  – сума коштів, що отримані в результаті поліпшення процесу, грн;

$d1, d2, d3, \dots dn$  – критичне значення за кожним контрольованим показником, од.;

$Y1, Y2, Y3, \dots Yn$  – фактичне значення кожного контрольованого показника, од.

Стандартне відхилення контрольованого показника розраховується за формулою (3.5):

$$\sigma = \sqrt{\sum \frac{(Yn - Yc)^2}{n - 1}}, \quad (3.5)$$

де  $\sigma$  – стандартне відхилення контрольованого показника, од.;

$Yc$  – середня значення контрольованого показника, од.;

$Yn$  – значення  $i$ -го показника вибірки за контрольованим параметром, од.;

$n$  – кількість елементів у вибірці, шт.

Після розв'язання чого знаходимо можливу кількість відхилень, що можуть бути ліквідовані за результатами контролю процесу. Сума коштів, що спрямовується на ліквідацію відхилень ( $Kn$ ) по кожному із контрольованих показників розраховується за формулою (3.6):

$$Kn = Cn * Xn \quad (3.6)$$

Ефект від оптимізації витрат коштів на вдосконалення процесу і його удосконалення (Ео.п.у.) розраховується за формулою (3.7):

$$Ео.п.у. = a1 X1 + a2 X2 + a3 X3 \dots + an Xn - B \quad (3.7)$$

За допомогою розв'язку запропонованої математичної моделі ми розраховували оптимальні суми розподілу коштів на поліпшення процесу реалізації у ТОВ «Універсам Полтава». Для цього за допомогою методу експертних оцінок встановлено три контрольовані показники: кількість незадоволених скарг за період; кількість порушень технологічного процесу; середня кількість осіб у черзі. Відмітимо, що показники визначені експертами таким чином, щоб здійснювати моніторинг входу, технології здійснення

процесу і його виходу.

На покращення даного процесу в межах бюджету керівництвом ТОВ «Універсам Полтава» була виділена сума коштів у розмірі 3780 грн. Експериментальним методом встановлено, що в середньому для задоволення однієї скарги необхідно витратити 90 грн, для ліквідації одного технологічного порушення – 300 грн, для зменшення середньої кількості осіб в черзі на одиницю – 200 грн. При цьому очікується дохід від задоволення однієї скарги у розмірі – 100 грн, від ліквідації одного технологічного порушення – 345 грн, і від зменшення довжини черги на одиницю - 235 грн.

Для встановлення розміру стандартного відхилення і розрахунку критичного значення для кожного із контрольованих показників здійснено аналіз динаміки щомісячної зміни кожного з показників протягом року. За результатами обчислень виявлено, що критичним значенням для показників є: для кількості незадоволених скарг – 4 скарги; для кількості технологічних порушень – 11 порушень; для довжини черги – 5 осіб. За результатами контролю встановлено, що за аналізований період було зафіксовано 15 незадоволених скарг, виявлено 9 технологічних порушень і середня довжина черги становила 8 осіб.

Математична модель даної задачі матиме такий вигляд:

Знайти максимальне значення функції

$$Z = 100 X_1 + 345 X_2 + 235 X_3$$

при обмеженні

$$\begin{cases} 90X_1 + 300X_2 + 200X_3 \leq 3780 \\ X_1 \leq 15 \\ X_2 \leq 9 \\ X_3 \leq 8 \\ 15 - X_1 \leq 4 \\ 14 - X_2 \leq 11 \\ 8 - X_3 \leq 5 \\ X_3 \geq 0 \\ X_2 \geq 0 \\ X_3 \geq 0 \end{cases}$$

Вказана задача математичного програмування вирішена з

використанням методу Гоморрі (додаток АБ). Її розв'язком є:  $X_1 = 12$ ;  $X_2 = 5$ ;  $X_3 = 6$ , що означає, що на зменшення незадоволених скарг від покупців необхідно виділити кошти у сумі 1080 грн, для зменшення технологічних порушень – у сумі 1500 грн, і для скорочення довжини черги – 1200 грн. В результаті одержано дохід від оптимізації розподілу коштів на поліпшення процесу реалізації (Z) на суму 4335 грн, а ефект від такої оптимізації становить 555 грн.

Завершальною стадією впровадження внутрішнього контролю процесів при процесно-орієнтованому управлінні підприємствами роздрібною торгівлі є запуск і аудит системи внутрішнього контролю, що забезпечує виявлення покращень і невикористаних резервів. Він акцентує основну увагу на визначенні ефективності процедур перевірок, що використовуються під час внутрішнього контролю процесів.

## ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано новий підхід до розв'язання актуального наукового та практичного завдання – розробки теоретико-методичних і практичних рекомендацій щодо застосування процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі. Для досягнення поставленої мети в роботі було сформульовано та вирішено такі завдання:

1. Досліджено генезис процесно-орієнтованого управління як основи ефективності функціонування підприємства. Це дозволяє розвивати теоретико-методологічну базу процесно-орієнтованого управління, що ґрунтується на процесному підході як системоутворюючому елементі для інтеграції сукупності методів оптимізації управління і основних досягнень підходів і теорій, що поширилися останнім часом, і передбачає безперервне управління системою взаємопов'язаних процесів.

2. Узагальнено базові елементи та теоретичні аспекти процесно-орієнтованого управління підприємствами, актуалізовано визначення поняття «процесно-орієнтоване управління» – як управлінська діяльність, яка ґрунтується на системі взаємопов'язаних процесів і спрямована на досягнення цільових орієнтирів щодо забезпечення конкурентоспроможності, ефективності й успіху підприємства на довгострокову перспективу за рахунок задоволення потреб споживачів, що дозволило розширити класифікацію принципів процесно-орієнтованого управління через їх групування залежно від взаємодії із зовнішнім середовищем; організації процесів на підприємстві та політики у сфері мотивації персоналу. Узагальнено понятійно-категоріальний апарат процесно-орієнтованого управління, зокрема, на основі діалектичного підходу, сутнісно-етимологічного аналізу актуалізовано визначення понять «процес» і «процес управління», що сприятиме формуванню прикладної бази механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

3. Обґрунтовано проблеми, передумови та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління

підприємствами роздрібною торгівлі як такого, яке повною мірою відповідає концепції роздрібною торгівлі та програмі розвитку внутрішньої торгівлі, тріаді пріоритетів управління підприємствами, а тому може розглядається як оптимальне для управління підприємствами роздрібною торгівлі. Досліджено генезис формування процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, що дозволило визначити основні проблеми та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління на підприємствах роздрібною торгівлі.

4. Здійснено моніторинг господарської діяльності та систематизацію процесів на підприємствах роздрібною торгівлі Полтавської області, що дозволило зробити висновки про екстенсивний шлях їх розвитку. Це підтвердило необхідність переходу підприємств роздрібною торгівлі на якісно новий рівень управління, підвищення якості обслуговування та клієнто-орієнтованості діяльності, що передбачають принципи процесно-орієнтованого управління. Сформовано систематизуючу схему процесів для підприємств роздрібною торгівлі, запропоновано типовий перелік процесів на підприємствах роздрібною торгівлі, що сприяє формуванню прикладної бази механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі. Запропоновано матрицю визначення пріоритетності процесів на підприємствах роздрібною торгівлі, що дозволило виділити процеси, які необхідно вдосконалювати в першу чергу. Оцінено рівень сервісу продуктових супермаркетів Полтавської області на основі програми «Mystery Shopping» і виявлено низьку якість обслуговування споживачів і клієнто-орієнтованість діяльності, що дозволило підтвердити необхідність розробки механізму процесно-орієнтованого управління як стратегічно важливого завдання.

5. Проведено оцінку існуючих технологій процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, здійснено оцінку рівня зрілості управління процесами та якості процесно-орієнтованого управління продуктовими супермаркетами Полтавської області, в результаті чого було встановлено низьку зрілість процесно-орієнтованого управління, обґрунтовано напрями подальшого вдосконалення діяльності та визначено особливості подальшого формування

механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі.

6. Розроблено механізм процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, який ґрунтується на визначенні його складових, принципів, проведенні діагностики стану управління процесами, формуванні та впровадженні відповідних організаційних та економічних заходів, що дало можливість підвищити ефективність і результативність процесів і діяльності підприємства, і, на відміну від існуючих, передбачає поєднання теорій впровадження організаційних змін за рахунок жорстких або м'яких методів, які отримали відповідно назви теорій Е і О, що дозволило підвищити ефективність упровадження та подальшого розвитку процесно-орієнтованого управління на основі одержання синергетичного ефекту; прискорити процеси проходження інформації у комунікаційних потоках, розширити можливості прийняття оптимальних управлінських рішень у напрямі виявлення проблем процесів і способів їх удосконалення. Запропоновано виокремити вісім етапів здійснення змін і надані методичні рекомендації щодо ефективного здійснення всіх складових етапів упровадження процесно-орієнтованого управління.

7. Розроблено методичний підхід до побудови системи показників оцінки процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, ґрунтуючись на системному підході до оцінки та розглядаючи результат, що створюється підприємством у цілому, як складову результатів окремих процесів, що дало змогу розробити систему показників, яка включає диференційовані рівні оцінки, фінансові та нефінансові показники, є взаємообумовленою та взаємозалежною зі стратегією підприємства. Це дозволяє виявляти проблемні області й оперативно приймати виважені й обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності підприємства. Визначено принципи побудови системи показників оцінки процесів, що дало змогу розробити систему показників оцінки основних процесів і методику оцінки інтегрального показника результативності із урахуванням якості процесу, що дозволяє здійснити моніторинг ефективності, якості та результативності процесу

для пошуку додаткових резервів його оптимізації.

8. Побудована модель організації внутрішнього контролю процесів у системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі. Запропоновано методичний підхід, алгоритм упровадження та механізм реалізації контролю процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, який, на відміну від існуючих, передбачає оптимізацію розподілу коштів, виділених на поліпшення процесу на основі математичної моделі, що дозволяє підвищити дохідність діяльності підприємства.

9. Розроблено модель організації внутрішнього аудиту процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, що дозволяє на основі системного підходу та виділення рівнів аудиту чітко конкретизувати його об'єкт, мету і завдання та здійснювати постійний моніторинг системи процесно-орієнтованого управління для розроблення та реалізації управлінських рішень щодо ефективного управління підприємством. Встановлено, що в ході проведення внутрішніх аудитів процесно-орієнтованого управління автоматично враховується статус і важливість підрозділів і здійснюється аудит продукції як виходу аудированого процесу і, концентруючись на взаємозв'язках між процесами та відділами, визначаються не лише проблеми, а й симптоми (першопричини) їх виникнення.

### Динаміка роздрібного товарообороту підприємств Полтавської області за 1991 – 2009 рр.<sup>1</sup>

Рік	Обсяг роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб), млн грн.	У тому числі питома вага, у %:		Темпи зростання обсягів роздрібного товарообороту підприємств до попереднього р. у порівнянних цінах, %	Наявність об'єктів роздрібної торгівлі підприємств-юридичних осіб на кінець р., тис одиниць
		продовольчих товарів	непродовольчих товарів		
1991 <sup>2</sup>	4,0	46,8	53,2	83,5	6,2
1992	47,2	46,5	53,5	83,4	6,2
1993	1489,4	62,3	37,7	83,0	6,0
1994	11398,3	63,0	37,0	80,9	5,8
1995	419,8	63,9	36,1	95,4	5,8
1996	640,6	65,0	35,0	71,1	5,6
1997	614,7	65,3	34,7	87,3	5,5
1998	625,4	60,8	39,2	92,3	5,0
1999	801,5	58,3	41,7	103,1	4,6
2000	1064,4	59,2	40,8	107,0	4,2
2001	1223,4	58,3	41,7	105,8	3,9
2002	1291,9	53,1	46,9	106,5	3,7
2003	1505,3	47,8	52,2	112,9	3,4
2004	1900,5	43,4	56,6	112,3	3,1
2005	2520,9	42,2	57,8	115,7	2,9



*Продовження 1 додатку А*

2006	3467,9	38,0	62,0	123,7	2,9
2007	4678,3	33,9	66,1	127,8	2,9
2008	6725,6	33,1	66,9	121,0	2,8
2009	6053,9	38,3	61,7	74,6	2,5

Примітки:

1. Складено за даними [199].

2. Дані за 1991-1994 роки наведені у млрд карб. .

**Структура балансу підприємств роздрібно́ї торгівлі Полтавської області за 2007-2009 рр.**

Показник <sup>1</sup>	На 1.01.2007 р.		На 1.01.2008 р.		На 1.01.2009 р.		На 1.01.2010 р.	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %
<i>Актив балансу</i>								
Необоротні активи	245,85	44,91	287,64	41,04	222,92	39,34	202,36	42,04
Оборотні активи	297,18	54,28	405,75	57,89	309,86	54,69	258,92	53,78
Витрати майбутніх періодів	4,45	0,81	7,45	1,06	33,81	5,97	20,12	4,18
<i>Пасив балансу</i>								
Власний капітал	149,62	27,33	176,37	25,17	54,93	9,69	32,58	6,77
Забезпечення наступних витрат і платежів	0,0	0	1,25	0,18	1,1	0,19	** <sup>2</sup>	**
Довгострокові зобов'язання	103,2	18,85	91,07	12,99	137,91	24,34	132,58	27,54
Поточні зобов'язання	293,82	53,67	432,05	61,65	372,65	65,77	313,16	65,06
Доходи майбутніх періодів	0	0	0,11	0,02	-	0,00	**	**
<i>Баланс</i>	<i>547,47</i>	<i>100</i>	<i>700,84</i>	<i>100</i>	<i>566,59</i>	<i>100,00</i>	<i>481,4</i>	<i>100</i>

Примітки: 1. Складено за даними [185–188].

2. З 01.01.2010 р. інформація вилучена з метою забезпечення виконання Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності інформації.

**Фінансові результати підприємств роздрібної торгівлі Полтавської області за 2006–2009 рр.**

Показник	Роки				Абсолютне відхилення 2009 р. від років		
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008
Фінансовий результат тис. грн	-5717,5	-4132,0	-65710,9	-17466,4	-11748,9	-13334,4	48244,5
Відсоток підприємств, які одержали прибуток, %	75,5	76,5	74,7	64,4	-11,1	-12,1	-10,3
Прибуток тис. грн	18772,3	18988,8	22287,6	17279,7	-1492,6	-1709,1	-5007,9
Відсоток збиткових підприємств, %	24,5	23,5	25,3	35,6	11,1	12,1	10,3
Збиток, тис. грн	24489,8	23120,8	87998,5	34746,1	10256,3	11625,3	-53252,4

Примітка. Складено за даними [211–214].

**Типовий перелік процесів на великому підприємстві роздрібної торгівлі**

Процеси першого рівня	Процеси другого рівня	Результат процесу першого рівня	Власник процесу	Підрозділи і посадові особи, що входять у процес
1	2	3	4	5
<b>Управлінські процеси</b>				
Стратегічне управління	Аналіз зовнішнього середовища	Стратегічний план розвитку	Директор з розвитку	Генеральний директор, комерційний директор, фінансовий директор, відділ розвитку, юридичний відділ, логістичний відділ
	Аналіз внутрішнього середовища			
	Розробка і узгодження концепції і стратегії бізнесу			
	Здійснення організаційних змін			
	Визначення і ранжування стратегічних цілей підприємства			
Управління фінансами	Управління розподілом фінансових ресурсів	Забезпечені фінансові потреби підприємства;	Фінансовий директор	Фінансовий директор
	Управління грошовими потоками			Комерційний директор

1	2	3	4	5
	Здійснення фінансових операцій	вдало інвестовані кошти; відображена інформація на рахунках бухгалтерського обліку; нараховані і сплачені податки; вчасно представлена релевантна інформація менеджерам; бюджети; звіти з оцінки дотримання бюджетів.		Фінансовий відділ
	Формування фінансових звітів			Бухгалтерія
	Проведення внутрішнього аудиту			
	Укладення угод стосовно кредитування			
	Визначення напрямків інвестування			
	Організація фінансового і податкового обліку			
	Організація управлінського обліку			
	Контроль			

1	2	3	4	5
Управління маркетингом	Маркетинг	Звіти з маркетингу; оцінка рівня задоволення споживачів; виявлені незадоволені потреби.	Комерційний директор	Комерційний директор,
	Стимулювання збуту			Відділ маркетингу
	Оцінка лояльності споживачів			
	Аналіз рівня задоволення споживачів			
	Управління цінами			
	Аналіз ринку і потреб споживачів			
Управління процесами розвитку	Поліпшення процесів на підприємстві	Підвищення ефективності діяльності	Директор з розвитку	Директор з розвитку
	Оновлення ресурсів на підприємстві	Сучасні ресурси		Відділ розвитку
	Впровадження системи менеджменту якості та процесно-орієнтованого управління	Впроваджена система менеджменту якості та процесно-орієнтованого управління		

1	2	3	4	5
Управління персоналом	Управління наймом та звільненням персоналу	Забезпечення у повному обсязі високо-кваліфікованим, мотивованим персоналом	Директор по персоналу	Відділ кадрів, Бухгалтерія, фінансовий відділ
	Розвиток і навчання персоналу			
	Здійснення матеріального стимулювання			
Управління закупівлею і транспортною логістикою	Транспортування товару до бізнес-одиниць	Наявність транспорту і оптимальність транспортних потоків	Директор з логістики	Директор з логістики, логістичний відділ, транспортний відділ, бухгалтерія
	Управління товарними потоками	Вчасно доставлені товари		
	Організація повернень товарів постачальникам	Вчасно і в повному обсязі повернені товари		

1	2	3	4	5		
Основні процеси						
Процес постачання товарів	Формування асортименту товарів	Закуплені якісні товари у відповідності із встановленими потребами з оптимальним асортиментом і найкращими цінами. Проведені розрахунки з постачальниками	Директор з логістики	Бухгалтерія		
	Обрання постачальників товарів			Фінансовий відділ		
	Визначення потреби і розміщення заявки на постачання товару			Маркетинговий відділ		
	Організація закупівлі, укладення договорів на поставку			Працівники складу		
	Транспортування товарів від постачальників на регіональні розподільні центри			Торговельно-оперативний персонал		
	Підтримка взаємозв'язків з постачальниками, розрахунки з постачальниками			Юридичний відділ		
				Служба якості		
	Організація контролю закупок			Відділ ІТ-забезпечення		
				Транспортний відділ, служба логістики		



1	2	3	4	5
Процес складу- вання товарів	Приймання товару	Збережені за кількістю і якістю товари, підготовлені до продажу і передані в торговельний зал	Директор з логістики	Працівники складу
	Складування товару			Торговельно- оперативний персонал
	Збереження товару			Відділ якості
	Передпродажна підготовка товару			
	Переміщення товару в торговельну залу			
	Управління товарними запасами			
Процес реалізації товару	Відпуск товарів споживачам	Задоволені потреби споживачів в повному обсязі шляхом реалізації якісного товару і надання якісних торговельних послуг	Комерційний директор	Комерційний директор Відділ продажу Юридичний відділ Служба логістики Служба якості
	Надання торговельних послуг і здійснення після- продажного обслуговування			
	Організація розрахунку за товари			
	Підтримка взаємозв'язків з покупцями та управління рекламаціями			

1	2	3	4	5
<b>Підтримуючі процеси</b>				
Юридичне забезпечення	Аналіз законності укладених угод	Законні угоди і операції підприємства Виграні судові процеси	Керівник юридичного відділу	Юридичний відділ
	Відстоювання інтересів підприємства в суді			
Інформаційно-технологічне забезпечення і зв'язок	Планування необхідності ІТ-ресурсів	ІТ-системи Плани впровадження нових ІТ-систем Збережені дані	Генеральний директор	Відділ ІТ-обслуговування
	Розробка системи інформаційної підтримки підприємства			
	Впровадження системи інформаційної безпеки			
	Збереження даних			
	Забезпечення розподілу доступу посадових осіб до даних			
Забезпечення безпеки	Забезпечення безпеки в центральному офісі	Безпека. Відсутність крадіжок	Директор з безпеки	Директор з безпеки
	Забезпечення безпеки магазинів (бізнес-одиниць)			Служба безпеки

1	2	3	4	5
Адміністративно-господарське забезпечення	Адміністративно-господарське забезпечення	Забезпечені основні процеси допоміжними засобами	Фінансовий директор	Фінансовий директор Адміністративно-господарська частина

**Функції управління керівного складу підприємств  
роздрібної торгівлі**

Функції управління	Посада	Перелік функцій
1	2	3
Планування	Генеральний директор	Затвердження стратегічного плану розвитку
	Комерційний директор	Планування заходів щодо ресурсозбереження, удосконалення нормування товарів, покращення економічних показників, підвищення ефективності діяльності підприємства, укріплення фінансової дисципліни.
	Директор з логістики	Складання логістичних прогнозів і планів. Планування витрат на логістику, розробка бюджету на логістику. Розробка плану закупівлі.
	Фінансовий директор	Планування джерел фінансування торговельно-господарської діяльності підприємства. Формування кредитної політики підприємства. Планування дивідендної політики підприємства. Розробка фінансових розділів бізнес-плану. Бюджетне планування. Розробка інвестиційної політики. Розробка податкової політики підприємства.
	Директор з безпеки	Планування заходів щодо підвищення безпеки об'єктів.
	Директор з розвитку	Планування загальної концепції політики розвитку підприємства, обґрунтування мети розвитку підприємства. Розробка ефективної стратегії розвитку і основних розділів плану розвитку підприємства. Підготовка програми розвитку підприємства.

1	2	3
Планування (продов- ження)	Директор з розвитку (продов- ження)	Планування пропозицій щодо визначення нових напрямків бізнесу, освоєння нових ринків. Розробка проектів технічної та адміністративної модернізації підприємства. Планування методики щодо оперативного реагування на кризові і нестандартні ситуації, котрі можуть привести до зриву плану розвитку підприємства чи інших несприятливих для підприємства наслідків
	Директор з персоналу	Формування кадрової політики, визначення її основних напрямків у відповідності із стратегією розвитку підприємства і заходів щодо її реалізації. Розробка бізнес-плану підприємства в частині забезпечення його трудовими ресурсами. Планування напрямків роботи щодо управління соціальними процесами на підприємстві, створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.
	Директор магазину	Планування бюджету бізнес-одиниці (магазину). Формування асортиментної політики магазину.
	Керівник відділу закупівель	Формування закупівельної політики із врахуванням змін споживчого попиту, кінцевого терміну реалізації та інших факторів.
	Керівник відділу продаж	Здійснення середньострокового і оперативного планування роботи відділу продаж. Планування цільових програм, визначення перспективних напрямків діяльності відділу продаж.

1	2	3
Організація і координація	Генеральний директор	<p>Організація роботи та ефективної взаємодії всіх структурних підрозділів, торгових бізнес-одиниць, спрямовування їх діяльності на розвиток і удосконалення торговельної діяльності із врахуванням соціальних і ринкових пріоритетів, підвищення ефективності роботи підприємства роздрібною торгівлю, забезпечення зростання обсягів збуту товарів і збільшення прибутку, якості і конкурентоспроможності реалізованих товарів з метою забезпечення потреб населення у відповідних видах товарів. Забезпечення виконання підприємством всіх обов'язків перед бюджетом, державними позабюджетними соціальними фондами, поставальниками, замовниками і кредиторами. Забезпечення оптимального співвідношення економічних і адміністративних методів керівництва, одноосібного і колективного обговорення</p>
		<p>Організація торговельно-господарської діяльності на основі широкого використання новітньої техніки і технологій, прогресивних форм управління і організації праці, науково-обґрунтованих нормативів матеріальних, фінансових і трудових витрат, вивчення кон'юнктури ринку і передового досвіду з метою усестороннього підвищення рівня обслуговування та якості товарів, економічної ефективності їх реалізації, раціонального використання всіх видів ресурсів.</p>

1	2	3
Організація і координація (продов- ження)	Генеральний директор (продов- ження)	Забезпечення на основі принципів соціального партнерства розробки, укладення і виконання колективного договору, дотримання трудової дисципліни, сприяння розвитку трудової мотивації, ініціативи і активності працівників і службовців підприємства роздрібної торгівлі. Організація вирішення питань стосовно фінансово-економічної діяльності і торговельно-господарської діяльності підприємства в межах наданих йому законодавством прав, доручення ведення окремих напрямків діяльності іншим посадовим особам – директорам напрямів а також директорам бізнес-одиниць та начальникам функціональних відділів. Організація дотримання законності в діяльності і здійснення господарсько-економічних зв'язків.
	Комер- ційний директор	Координація розробки і складання перспективних і поточних планів матеріально-технологічного забезпечення і збуту продукції, фінансових планів. Організація керівництва матеріально-технічним постачанням підприємства, діяльністю щодо зберігання, транспортування і збуту продукції. Координація розробки нормативів і стандартів матеріально-технічного забезпечення, стандартів якості, зберігання товарів, нормативів запасів товарів. Координація розробки маркетингових стратегій. Візування операційного бюджету на поточний рік і управління ним. Організація проведення переговорів від імені підприємства із контр-агентами, укладення договорів.

1	2	3
Організація і координація (продовження)	Директор з логістики	Координація проведення робіт з проектування логістичних систем і впровадження їх на підприємстві. Забезпечення дотримання бюджету на логістику. Організація роботи із створення і впровадження логістичних інформаційних систем. Координація пошуку постачальників. Організація складання і своєчасного розміщення замовлень у постачальників. Координація укладення договорів із постачальниками. Прийняття участі у визначенні видів і строків платежів за укладеними договорами. Організація взаємодії із постачальниками. Забезпечення складання звітності із логістики. Організація проектування систем управління запасами. Координація інвентаризації запасів. Організація розробки плану перевезення товарів в магазини. Координація вантажно-розвантажувальних робіт. Організація документообігу транспортно-технологічного процесу. Організація підбору і навчання логістичного персоналу.
	Фінансовий директор	Організація системи обліку всіх фінансових операцій, підготовка фінансової звітності. Організація своєчасної виплати заробітної плати працівникам. Організація управління рухом фінансових ресурсів підприємства і регулювання фінансових відносин з метою найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів в процесі постачання і реалізації товарів і отримання максимального прибутку.



1	2	3
Організація і координація (продовження)	Фінансовий директор	Організація діяльності працівників фінансового підрозділу. Ведення переговорів із комерційними банками, іншими кредитними закладами та іншими зовнішніми організаціями. Координація роботи щодо проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства.
	Директор з безпеки	Організація захисту об'єктів підприємства від крадіжок, пожегів, аварій.
	Начальник юридичного відділу	Організація правової роботи на підприємстві. Організація підготовки і передання матеріалів у арбітражні та господарські суди.
	Директор з розвитку	Організація розрахунків ефективності від реалізації проектів розвитку підприємства. Організація підготовки відповідної документації по затвердженим проектам розвитку, отримання відповідних ліцензій і рішень. Організація доведення затверджених графіків проведення робіт щодо реалізації проектів до керівного складу підприємства. Призначення робітників, відповідальних за реалізацію проектів, надання загальних вказівок, здійснення безпосереднього керівництва призначеними і координація їх діяльності. Організація взаємодії всіх структурних підрозділів підприємства щодо реалізації проекту розвитку підприємства. Координація роботи щодо реалізації проектів на всіх етапах.
	Директор з персоналу	Організація управління формуванням, виконанням і розвитком персоналу підприємства на основі максимальної реалізації трудового потенціалу кожного робітника.

1	2	3
Організація і координація (продовження)	Директор з персоналу (продовження)	Організація проведення досліджень, розробки і реалізації комплексу планів і програм щодо роботи із персоналом з метою залучення і закріплення на підприємстві працівників необхідних спеціальностей і кваліфікації на основі застосування наукових методів прогнозування і планування потреби в кадрах, із врахуванням забезпечення збалансованості розвитку торговельної та соціальної сфери, раціонального використання кадрового потенціалу із врахуванням перспектив його розвитку. Формування і підготовка резерву кадрів для висунення на керівні посади, створення безперервної системи підготовки персоналу.
	Директор магазину (бізнес-одиниці)	Організація ефективної роботи персоналу магазину. Оптимізація витратної частини бюджету магазину. Організація ведення документації магазину, встановлення графіків і відправка звітності і документації у центральний офіс у відповідності із встановленим графіком звітності.
	Керівник відділу закупівель	Організація роботи відділу закупок. Визначення порядку і процедур закупівлі товарів. Організація вивчення маркетингової інформації, комерційної пропозиції і рекламних заходів з метою виявлення стійкого попиту на нові групи товарів. Організація розрахунків із постачальниками разом із фінансовим відділом. Організація поточної взаємодії відділу із іншими відділами.

1	2	3
Організація і координація (продовження)	Керівник відділу продаж	Організація проведення щотижневих оперативних засідань, постановка завдань керівникам підлеглих підрозділів. Організація оптимального розподілу обов'язків між структурними підрозділами і провідними менеджерами відділу продаж. активні і організація роботи комісії по цінам. Планування продаж. Корекція і затвердження плану продаж на квартал, місяць. Постановка завдань керівникам структурних підрозділів стосовно активізації продаж, удосконаленню роботи із споживачами. Координація обов'язків і завдань між структурними підрозділами відділу продаж. Організація належного обліку, і збереження документації в структурних підрозділах відділу. Керування підлеглим персоналом. Забезпечення режиму зберігання комерційної таємниці працівниками
Аналіз і контроль	Генеральний директор	Контроль активності ті підприємства кваліфікованими кадрами, раціонального використання і розвитку їх професійних знань та досвіду, створення безпечних і сприятливих для життя і здоров'я умов праці.
	Комерційний директор	Контроль комерційної діяльності підприємства в межах матеріально-технологічного забезпечення і збуту продукції. Контроль менеджерів і спеціалістів із фінансового планування і збуту. Контроль своєчасності складання і надання розрахунків, звітів щодо виконання планів матеріально-технічного забезпечення та збуті товарів.

1	2	3
Аналіз і контроль (продовження)	Директор з логістики	Контроль за дотриманням бюджету на логістику. Здійснення аналізу умов договорів поставок, їх дотримання і надійності. Аналіз виконання замовлень і результатів поставок. Аналіз планів постачання і звітів по їх виконанню. Контроль стану запасів. Контроль транспортування товарів із регіональних розподільних центрів.
	Фінансовий директор	Аналіз можливостей фінансування і реалізації проектів, пропонованих підрозділами підприємства і схвалених керівниками підрозділів. Контроль фінансових і економічних показників діяльності підприємства, витрачання фінансових засобів. Контроль за виконанням фінансових планів. Проведення фінансового аналізу, розробка пропозицій щодо удосконалення діяльності за результатами фінансового аналізу. Контроль своєчасності підготовки фінансових звітів підприємства.
	Директор з безпеки	Здійснення перевірок і оцінка лояльності службовців підприємства.
	Директор з розвитку	Моніторинг витрат для забезпечення гарантій фінансової стабільності планованих витрат розвитку. Контроль відповідності прийнятих рішень і здійснених дій керівниками при реалізації проектів розвитку на відповідність концепції розвитку підприємства. Аналіз економічних, фінансових показників на кожному етапі реалізації проектів з розвитку.
	Директор з персоналу	Контроль дотримання вимог законодавства про працю при роботі з персоналом.

1	2	3
Аналіз і контроль (продовження)	Директор з персоналу (продовження)	Підготовка і своєчасне надання аналітичних матеріалів і звітності щодо кадрових питань. Складання прогнозу розвитку персоналу підприємства. Виявлення проблем і підготовка можливих варіантів їх рішень. Постійне удосконалення процесів управління персоналом підприємства.
	Директор магазину (бізнес-одиниці)	Контроль роботи персоналу магазину. Контроль витратної частини бюджету магазину. Контроль дотримання графіку роботи магазину.
	Керівник відділу закупівель	Контроль стану складських запасів. Аналіз статистики щодо товарних груп і позицій. Контроль укладення договорів із постачальниками. Контроль закупівельних витрат.
	Керівник відділу продаж	Контроль діяльності і аналіз інформації, отриманої від відділу маркетингу, інших джерел стосовно стану ринку, діяльності і планів контрагентів, конкурентів, ефективних схем діяльності. Удосконалення процесу продаж на основі отриманої інформації. Контроль за: виконанням поставлених підлеглим завдань; ефективністю оперативного маркетингу; обслуговуванням споживачів; ефективністю продаж і дотриманням цінової дисципліни; належним оформленням і збереженням документації; організацією роботи із претензіями покупців; ефективністю реклами.
Мотивація	Генеральний директор	Оцінка роботи директорів напрямів з метою мотивації.

1	2	3
Мотивація (продовження)	Комерційний директор	Оцінка роботи керівників підрозділів служби комерційного директора з метою мотивації.
	Директор з логістики	Оцінка роботи логістичного персоналу з метою мотивації.
	Фінансовий директор	Оцінка роботи керівників підрозділів служби фінансового директора з метою мотивації.
	Директор з безпеки	Оцінка роботи працівників підрозділу з метою мотивації.
	Начальник юридичного відділу	Оцінка роботи працівників підрозділу з метою мотивації.
	Директор з розвитку	Аналіз основних процесів підприємства. Оцінка роботи працівників підрозділу з метою мотивації
	Директор з персоналу	Розробка комплексу заходів щодо підвищення мотивації праці робітників всіх категорій на основі реалізації гнучкої політики матеріального стимулювання, покращення умов праці, підвищення її змістовності та престижності, раціоналізації структур і штатів, укріплення дисципліни праці. Оцінка роботи працівників підрозділу з метою мотивації.
	Директор магазину	Оцінка роботи працівників бізнес-одиниць з метою мотивації.
	Керівник відділу закупівель	Оцінка роботи працівників підрозділу з метою мотивації.
	Керівник відділу продаж	Оцінка роботи працівників підрозділу з метою мотивації.

**Оцінка технологій процесно-орієнтованого управління супермаркетами  
Полтавської області у 2009–2010 рр.**

Параметри оцінки	Максимальна кількість балів	Максимальна кількість балів по одному об'єкту	Метро	Сільпо	Фуршет	Велика кишеня	АТБ-маркет	Еко-маркет	Полагро-сервіс	Універсам Полтава	Всього за категоріями
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Стратегічна узгодженість</b>	<b>200</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>97</b>
План узгодження процесів	40	5	3	2	2	4	2	1	0	0	14
Взаємозв'язок здатностей стратегії і процесів	40	5	4	3	3	4	2	1	1	1	19
Система процесів	40	5	4	4	4	5	2	2	2	2	25
Управління результатами процесів	40	5	3	3	0	4	1	0	0	0	11
Споживачі і зацікавлені сторони процесів	40	5	4	4	4	4	3	3	3	3	28
<b>2. Корпоративне управління</b>	<b>200</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36</b>
Прийняття рішень щодо управління процесами	40	5	3	3	2	4	1	0	0	0	13
Розподіл ролей і відповідальності у процесах	40	5	2	1	1	1	0	0	0	0	5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Взаємозв'язок метрик і показників ефективності процесів	40	5	2	2	0	3	0	0	0	0	7
Стандарти управління процесами	40	5	3	2	2	3	0	0	0	0	10
Механізм впливу на управління процесами	40	5	1	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>3. Методи</b>	<b>200</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>30</b>
Розробка і моделювання процесів	40	5	3	2	0	4	0	0	0	0	9
Впровадження і виконання процесів	40	5	1	1	0	1	0	0	0	0	3
Вимірювання і контроль процесів	40	5	3	3	2	3	1	1	1	1	15
Інновації і удосконалення процесів	40	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Управління програмами і проектами процесів	40	5	1	1	0	1	0	0	0	0	3
<b>4. Інформаційні технології</b>	<b>200</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>69</b>
Розробка і моделювання процесів	40	5	5	5	5	5	0	0	0	0	20
Впровадження і використання процесів	40	5	5	5	5	5	3	2	0	0	25
Вимірювання і контроль процесів	40	5	2	2	2	2	0	0	0	0	8



## Продовження 2 додатку Е

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Удосконалення процесів	40	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Управління програмами і проектами процесів	40	5	4	4	4	4	0	0	0	0	16
<b>5. Персонал</b>	<b>200</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>47</b>
Розуміння сутності процесного управління	40	5	2	2	2	0	0	0	0	0	6
Знання принципів і практики управління процесами	40	5	1	1	1	0	0	0	0	0	3
Навчання процесам і освіта	40	5	3	3	3	3	3	3	0	0	18
Загальна робота і спілкування у процесах	40	5	3	2	2	3	1	3	3	3	20
Лідери управління процесами	40	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>6. Культура</b>	<b>200</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
Сприйнятність змін	40	5	1	0	0	1	0	0	0	0	2
Цінність процесів і переконання	40	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Позиція у відношенні процесів і поведінки	40	5	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Увага лідерів до процесів	40	5	1	0	0	1	0	0	0	0	2
Соціальна мережа управління процесами	40	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Всього сума балів</b>	<b>1000</b>	<b>125</b>	65	56	45	66	20	17	11	11	291
<b>Ранг</b>	<b>х</b>	<b>х</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>Х</b>

**Методика розрахунку показників якості  
процесно-орієнтованого управління**

Назва показника	Формула розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
Якість стратегічного узгодження процесів	$Ясу = \frac{\sum_{i=1}^n ai}{\sum_{i=1}^n Бмсу}$	<p><math>Ясу</math> – якість стратегічного узгодження процесів;</p> <p><math>ai</math> – оцінка <math>i</math>-го показника стратегічного узгодження процесів на підприємстві експертом;</p> <p><math>n</math> – кількість показників оцінки;</p> <p><math>Бмсу</math> – максимально можлива оцінка за <math>i</math>-тим показником стратегічного узгодження процесів на підприємстві</p>
Якість корпоративного управління процесами	$Яку = \frac{\sum_{i=1}^n bi}{\sum_{i=1}^n Бмку}$	<p><math>Яку</math> – якість корпоративного управління процесами;</p> <p><math>bi</math> – оцінка <math>i</math>-го показника корпоративного управління процесами на підприємстві експертом;</p> <p><math>n</math> – кількість показників оцінки;</p> <p><math>Бмку</math> – максимально можлива оцінка за <math>i</math>-тим показником корпоративного управління процесами на підприємстві</p>

1	2	3
<p>Якість використання методів управління процесами</p>	$Я_{му} = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n B_{мму}}$	<p><math>Я_{му}</math> – якість використання методів управління процесами;  <math>C_i</math> – оцінка і-го показника використання методів управління процесами експертом;  <math>n</math> – кількість показників оцінки;  <math>B_{мму}</math> – максимально можлива оцінка за і-тим показником використання методів управління процесами.</p>
<p>Якість використання інформаційних технологій для управління процесами</p>	$Я_{т} = \frac{\sum_{i=1}^n d_i}{\sum_{i=1}^n B_{мт}}$	<p><math>Я_{т}</math> – якість використання інформаційних технологій для управління процесами;  <math>d_i</math> – оцінка і-го показника використання інформаційних технологій для управління процесами експертом;  <math>n</math> – кількість показників оцінки;  <math>B_{мт}</math> – максимально можлива оцінка за і-тим показником використання інформаційних технологій для управління процесами</p>

1	2	3
Якість управління персоналом підприємства	$Я_n = \frac{\sum_{i=1}^n f_i}{\sum_{i=1}^n B_{mn}}$	<p><math>Я_n</math> – якість управління персоналом підприємства;</p> <p><math>f_i</math> – оцінка <math>i</math>-го показника управління персоналом підприємств експертом;</p> <p><math>n</math> – кількість показників оцінки;</p> <p><math>B_{mn}</math> – максимально можлива оцінка за <math>i</math>-тим показником управління персоналом</p>
Якість культури управління процесами підприємств	$Я_{кул} = \frac{\sum_{i=1}^n g_i}{\sum_{i=1}^n B_{mk}}$	<p><math>Я_{кул}</math> – якість культури управління процесами підприємства;</p> <p><math>g_i</math> – оцінка <math>i</math>-го показника культури управління процесами експертом;</p> <p><math>n</math> – кількість показників оцінки;</p> <p><math>B_{mk}</math> – максимально можлива оцінка за <math>i</math>-тим показником культури управління процесами</p>
Інтегральний показник якості процесно-орієнтованого управління на підприємстві роздрібної торгівлі	$I_n = ((Я_{су} + Я_{ку} + Я_{му} + Я_{т} + Я_n + Я_{кул})/6) \times 100\%$	<p><math>I_n</math> – інтегральний показник якості процесно-орієнтованого управління на підприємстві роздрібної торгівлі</p>

**Етапи розроблення і реалізації механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами (ПОУП) роздрібно́ї торгівлі**

№	Назва етапу	Результат
1	2	3
<b>Етап 1. Усвідомлення керівництвом необхідності змін</b>		
1.1	Усвідомлення змін у зовнішньому середовищі	Неструктуризована інформація
1.2	Усвідомлення змін у внутрішньому середовищі	
<b>Етап 2. Формування спільного бачення проблеми</b>		
2.1	Об'єктивна оцінка необхідності змін з використанням послуг зовнішнього консультанта чи ключового керівництва (менеджерів вищої ланки)	Неструктуризована інформація
2.2	Створення коаліції і усвідомлення необхідності та істинності причин змін менеджерами вищої ланки	
<b>Етап 3. Діагностика і усвідомлення</b>		
3.1	Визначення істинних причин виникнення проблем вищим керівництвом підприємств роздрібно́ї торгівлі	Неструктуризована інформація
3.2	Визначення істинних причин виникнення проблем менеджерами нижнього рівня	Неструктуризована інформація
3.3	Узгодження отриманої інформації і визначення області проблем	Протокол засідання
<b>Етап 4. Знаходження оптимального рішення</b>		
4.1	Обґрунтування необхідності переходу на процесно-орієнтовану модель управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі	Презентація процесно-орієнтованого управління
4.2	Підготовка реципієнтів змін шляхом направлення на семінари з процесно-орієнтованого управління групи із числа співробітників	Група спеціалістів, що отримала початкові знання з ПОУП
4.3	Інформування персоналу підприємства роздрібно́ї торгівлі стосовно необхідності змін	Наради

## Продовження 1 додатку 3

№	Назва етапу	Результат
<b>Етап 5. Підготовчо-організаційний</b>		
5.1	Укладення договору з консультантом чи консалтинговою фірмою, що сприятиме переходу на процесно-орієнтовану модель управління (у випадку використання послуг консультанта при впровадженні процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі)	Договір
5.2	Формування робочої групи для проведення зміни і оцінка їх готовності до змін на основі моделі «бажань і здібностей»	Анкети на основі моделі «бажань і здібностей»
5.3	Навчання та регламентація діяльності робочої групи з переходу на процесно-орієнтоване управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі	Кваліфікована робоча група Регламент робочої групи
5.4	Розробка документів, що регламентують управління проектом. Визначення термінів переходу на процесно-орієнтоване управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі	Методика переходу на ПОУП План проекту впровадження ПОУП роздрібно́ї торгівлі
5.5	Обґрунтування та виділення необхідних ресурсів для впровадження ПОУП роздрібно́ї торгівлі	План та доручення про виділення ресурсів
<b>Етап 6. Аналітично-систематизуючий</b>		
6.1	Аналіз зовнішнього середовища підприємства роздрібно́ї торгівлі	Неструктуризована інформація у вигляді записів робочої групи
6.2	Попередній аналіз стану документального забезпечення на підприємстві роздрібно́ї торгівлі	
6.3	Проведення глибинного актив'ю співробітників підприємства	
6.4	Обговорення створених робочою групою записів на основі аналізу з широким колом компетентних осіб підприємства для усунення протиріч	Протокол засідання

## Продовження 2 додатку 3

№	Назва етапу	Результат
6.5	Створення систематизуючої схеми процесів верхнього рівня на підприємстві роздрібно́ї торгівлі	Систематизуюча схема процесів
6.6	Визначення процесів підрозділів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі	Список процесів підрозділів
6.7	Контроль досягнутих результатів та визначення готовності переходу до наступного етапу	Звіт по етапу
<b>Етап 7. Інноваційно-організаційний</b>		
7.1	Обрання підходу щодо методології та глибини деталізації процесів і здійснення опису процесів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі	Описані процеси згідно обраної методології опису та визначеної глибини деталізації
7.2	Оптимізація системи процесів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі	Оптимізована система процесів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі
7.3	Формування системи показників оцінки процесів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі	Система показників оцінки ПОУП роздрібно́ї торгівлі
7.4	Регламентация процесів на підприємстві роздрібно́ї торгівлі	Регламенти процесів
7.5	Оптимізація організаційної структури підприємства роздрібно́ї торгівлі	Нова організаційна структура підприємства. Посадова інструкція. Наказ про створення підрозділів
7.6	Контроль досягнутих результатів та визначення готовності переходу до наступного етапу	Звіт по етапу
<b>Етап 8. Підкріплення і узгодження</b>		
8.1	Формування кадрового забезпечення ПОУП роздрібно́ї торгівлі	Кваліфікаційні характеристики працівників

*Продовження 3 додатку 3*

№	Назва етапу	Результат
8.2	Формування ефективної системи мотивації персоналу	Положення щодо мотивації персоналу
8.3	Залучення персоналу до управління процесами і здійсненням змін на підприємстві роздрібно́ї торгівлі	Регламент процесу управління на підприємстві роздрібно́ї торгівлі
8.4	Організація управління і постійного поліпшення процесу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі	Регламент процесу управління
8.5	Формування системи внутрішнього контролю на підприємствах роздрібно́ї торгівлі	Регламент внутрішнього контролю
8.6	Формування процесної філософії на рівні підприємства шляхом роз'яснення переваг впроваджених змін	Нова корпоративна культура Процесна філософія
8.7	Контроль результатів по етапу. Аналіз результатів по контрольних точках	Звіт по етапу
8.8	Моніторинг результату впровадження ПОУП роздрібно́ї торгівлі	Звіт з впровадження ПОУП роздрібно́ї торгівлі
8.9	Розробка плану поширення результатів (за необхідністю)	План поширення результатів



**Анкета оцінки придатності персоналу щодо реалізації механізму  
процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі  
(модель «бажань і здібностей»)**

	Усвідомлення	Бажання	Знання	Спроможність	Спонування
	Зазначте причини, які на Вашу думку, є мотивами для проведення змін	Чи маєте Ви бажання брати участь у змінах, покращувати діяльність підприємства		Оцініть за 5-ти бальною шкалою Вашу:	Зазначте стимули, що спонукають Вас впроваджувати зміни
Заповнюється працівником		Так (поясніть чому _____) _____)	Кількість років праці на підприємстві	Здатність до швидкого навчання	
			Зазначте завдання і функції, що повинні виконуватися підрозділом, де Ви працюєте _____	Здатність до творчої роботи	
			Можливо (поясніть чому _____) _____)	Як глибоко ви знайомі із нормативними документами, що регламентують діяльність підприємства	Комунікабельність і вміння вислухати
	Освіта	Ініціативність			

## Продовження 1 додатку II

	Усвідомлення	Бажання	Знання	Спроможність	Спонування
Заповнюється працівником		Ні (поясніть чому _____ _____ _____ _____) )	Як глибоко ви знайомі із принципами і методами процесно-орієнтованого управління	Об'єктивність і реалістичність	
			Чи відомі Вам статистичні методи управління якістю?	Здатність до аналітичного і гнучкого мислення	
			Які стандарти опису процесів Вам відомі?	активність і лояльність	
				Вміння структурувати отриману інформацію	
Заповнює керівник	Оцінка	Оцінка	Оцінка	Оцінка	Оцінка

**Шкала оцінки придатності персоналу до розроблення і  
реалізації механізму процесно-орієнтованого управління  
підприємствами роздрібною торгівлі**

Інтервал індексу придатності	Рівень придатності
Більше 327,68	Висока придатність
77,76 – 327,67	Придатність вища за середню
31,25 – 77,75	Середня придатність
Менше 31,25	Низька придатність

**Склад розширеної програми навчання робочої групи з  
впровадження процесно-орієнтованого управління  
підприємствами роздрібною торгівлі**

Назва теми	Кількість годин, год
Сутність і актуальність процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі	4
Принципи і методи управління процесами на підприємствах роздрібною торгівлі	4
Принципи і методи опису процесів на підприємствах роздрібною торгівлі	4
Формування моделей процесів на підприємствах роздрібною торгівлі в обраній нотації. Розробка систематизуючої схеми процесів. Оцінка критичності процесів на підприємствах роздрібною торгівлі	2
Опис процесів на підприємствах роздрібною торгівлі: методика і практичний досвід	2
Методика впровадження процесно-орієнтованої системи управління підприємствами роздрібною торгівлі	2
Методика розробки документації, що регламентує управління процесами на підприємствах роздрібною торгівлі	2
Методи вимірювання ефективності і якості процесів на підприємствах роздрібною торгівлі	4
Методика оцінки ступеня зрілості та якості процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі	2

**Оціночний лист для проведення атестації представників  
робочої групи з впровадження процесно-орієнтованого  
управління підприємствами роздрібної торгівлі після  
проведення навчання**

Перелік запитань для атестації	Максимальний бал за питання	Області викладення матеріалу у відповіді	
		Теорія і методологія	Практичний приклад
1	2	3	4
Дайте визначення терміну «процес», наведіть приклади процесів. Здійсніть класифікацію процесів підприємств роздрібної торгівлі	10	X	X
Дайте визначення терміну «система процесів», наведіть приклади системи процесів	10	X	X
Дайте визначення терміну «межі процесу». Наведіть алгоритм визначення меж процесів	10	X	X
Дайте визначення терміну «власник процесу». Наведіть приклади власників процесу	10	X	X
Визначте базові елементи процесно-орієнтованого управління процесами	5	X	
Визначте переваги, проблеми та передумови впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі	10	X	X
Як здійснюється побудова систематизуючої схеми процесів на підприємствах роздрібної торгівлі? Який порядок визначення критичності процесів для їх подальшого удосконалення?	10	X	X

*Продовження 1 додатку М*

1	2	3	4
Розкрийте сутність показників процесу, наведіть приклади показників процесу постачання товарів. Яка методика розрахунку інтегрального показника результативності процесу із врахуванням його якості	10	X	X
Які статистичні методи аналізу Вам відомі? Розкрийте їх суть	5	X	
Які документи входять у систему управління процесами на підприємствах роздрібної торгівлі	5	X	
Які методи опису процесів на підприємствах роздрібної торгівлі Вам відомі? Здійсніть опис процесу реалізації товарів будь-яким із перелічених Вами методів	10	X	X
Розкрийте сутність регламентації процесів на підприємствах роздрібної торгівлі.	5	X	
Всього	100		

Примітка:

0–50 балів – співробітник не пройшов атестацію;

51–91 – пройшов;

95–100 – пройшов на відмінно, претендує на членство в методичному відділі з управління процесами, що буде створено на останньому етапі впровадження.

**Обов'язки керівника проекту, членів робочої групи та керівників функціональних відділів при створенні робочої групи та впровадженні механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі (ПОУПРТ)**

Посада	Основні обов'язки при:	
	організації робочої групи з впровадження ПОУПРТ	виконанні проекту з впровадження ПОУПРТ
1	2	3
Керівник проекту	аналіз анкет працівників, проведення додаткових інтерв'ю і визначення індексу придатності; формування робочої групи	забезпечення відповідності виконуваних робіт вимогам Методики
	визначення вимог до кожного призначеного члена робочої групи	забезпечення повноти і об'єктивності регламентації процесів
	знання і виконання вимог нормативних документів, що діють в межах проекту	своєчасне надання звітів Генеральному директору щодо ходу і результатів виконання проекту
	планування ходу виконання проекту, організація підготовки робочих документів і інструктаж інших членів робочої групи	своєчасне вирішення всіх протиріч, що виявлені під час проведення інтерв'ю і регламентації процесів
		контроль витрачання ресурсів, виділених на реалізацію проекту збереження внутрішньої і зовнішньої документації, що використовується при впровадженні ПОУПРТ
Керівники функціональних відділів	надання керівнику проекту необхідної інформації щодо підлеглих співробітників відділу	визначення показників ефективності процесу, продуктів і даних задоволення споживачів процесів

## Продовження 1 додатку Н

1	2	3
Керівни- ки функціо- нальних відділів	визначення разом із керівником проекту процедур проведення анкетування підлеглих та порядок відбору працівників до робочої групи	розробка документації за процесами на підприємствах роздрібної торгівлі
	знання і виконання вимог нормативних документів, що діють під час реалізації проекту	оперативний контроль діяльності робочої групи і результатів роботи в межах своєї компетенції
	забезпечення обраним учасникам робочої групи можливість відриву від поточної зайнятості	забезпечення робочої групи необхідними ресурсами
	миттєве повідомлення керівника проекту, а при необхідності, генерального директора, щодо всіх складностях, які виникають при реалізації проекту	
Члени робочих груп	ретельне заповнення анкет, що надаються керівнику проекту з впровадження процесно-орієнтованого управління, надання повної інформації на запитання, наведені в анкетах	виконання вимог «Положення щодо робочих груп» і Методики; ефективне і результативне планування і виконання покладених на них обов'язків
		надання керівнику проекту і власникам функціональних відділів інформації і результатів опису процесів на підприємстві



*Продовження 2 додатку Н*

1	2	3
		нерозголошення конфіденційної інформації, отриманої під час роботи над проектом з впровадження ПОУПРТ
		виконання розпоряджень керівника проекту з впровадження ПОУПРТ
		збір і аналіз інформації, необхідної і достатньої для регламентації процесів на підприємстві роздрібної торгівлі
		Надання керівнику проекту і керівникам функціональних відділів рекомендацій щодо ліквідації невідповідностей і покращення діяльності і процесів на підприємстві роздрібної торгівлі

**Календарний графік роботи з впровадження механізму процесно-орієнтованого управління на підприємствах роздрібної торгівлі**

Назва етапу	Склад робіт	Відповідальні	Виконавці	Термін
Усвідомлення керівництвом необхідності змін	Усвідомлення змін у зовнішньому середовищі	Генеральний директор	Генеральний директор	Залежить від генерального директора
	Усвідомлення змін у внутрішньому середовищі	Генеральний директор	Генеральний директор	Залежить від генерального директора
Формування спільного бачення	Об'єктивна оцінка необхідності змін з використанням послуг зовнішнього консультанта чи ключового керівництва	Генеральний директор	Зовнішній консультант або менеджери вищого рівня управління	7 днів
	Створення коаліції і усвідомлення необхідності та істинності причин змін менеджерами вищої ланки	Генеральний директор	Менеджери вищого рівня управління	5 днів
Діагностика і усвідомлення	Визначення істинних причин виникнення проблем вищим керівництвом	Генеральний директор	Менеджери вищого рівня управління	5 днів
	Визначення істинних причин виникнення проблем менеджерами нижнього рівня управління	Генеральний директор	Менеджери нижнього рівня управління	5 днів

Назва етапу	Склад робіт	Відповідальні	Виконавці	Термін
Діагностика і усвідомлення	Узгодження отриманої інформації і визначення області проблем	Генеральний директор	Менеджери підприємства, керівники функціональних відділів	2 дні
Знаходження оптимального рішення	Обґрунтування необхідності переходу на процесно-орієнтовану модель управління	Генеральний директор	Зовнішній консультант	2 дні
	Підготовка реципієнтів змін шляхом направлення на семінари з процесно-орієнтованого управління групи із числа співробітників	Генеральний директор	Керівники функціональних відділів	7 днів
	Інформування персоналу підприємства стосовно необхідності змін	Генеральний директор	Керівники функціональних відділів	2 дні
Підготовчо-організаційний етап	Укладення договору з консультантом чи консалтинговою фірмою	Генеральний директор	Генеральний директор	7 днів
	Проведення настановної наради, призначення керівника проекту	Генеральний директор	Генеральний директор та його заступники	1 день

Назва етапу	Склад робіт	Відповідальні	Виконавці	Термін
Підготовчо-організаційний етап	Оцінка персоналу і формування робочої групи	Керівник проекту	Персонал підприємства, керівник проекту, керівники функціональних відділів	5-10 днів
	Навчання та регламентація діяльності робочої групи	Керівник проекту	Консультант, робоча група	10 днів
	Розробка документів, що регламентують управління проектом, визначення термінів переходу	Генеральний директор	Керівник проекту, консультант	10 днів
	Обґрунтування та виділення необхідних для переходу ресурсів	Керівник проекту	Керівник проекту, менеджер вищого рівня управління (фінансовий директор)	5 днів
Аналітично-систематизуючий етап	Аналіз внутрішнього середовища	Керівник проекту	Аналітики робочої групи	5 днів
	Попередній аналіз стану документального забезпечення	Керівник проекту	Робоча група	30-60 днів (залежно від проекту)

Назва етапу	Склад робіт	Відповідальні	Виконавці	Термін
Аналітично-систематизуючий етап	Заповнення анкет і проведення глибинного інтерв'ю співробітників	Керівник проекту	Робоча група і співробітники підприємства	60 – 90 днів (залежно від обсягу проекту)
	Обговорення створених записів для усунення протиріч	Генеральний директор	Керівник проекту, робоча група	10-20 днів (залежно від обсягу інформації)
	Створення систематизуючої схеми процесу	Керівник проекту	Робоча група	5 днів
	Структурування діяльності підрозділів у вигляді процесів, формування матриці процесів підрозділів	Керівник проекту	Робоча група	20-41 день (залежно від обсягу проекту)
	Формування матриці процесів на основі систематизуючої схеми	Керівник проекту	Робоча група	5 днів
	Доповнення матриці процесів на основі інформації щодо діяльності підрозділів	Керівник проекту	Робоча група	5 днів
	Затвердження системи процесів	Керівник проекту	Керівник проекту	1 день
Інноваційно-організаційний етап	Визначення рівня декомпозиції процесів і обрання методології опису	Керівник процесу	Робоча група	2 дні

Назва етапу	Склад робіт	Відповідальні	Виконавці	Термін
Інноваційно-організаційний етап	Здійснення опису процесів підприємства у відповідності із обраною методологією і глибиною декомпозиції	Керівник процесу	Робоча група, учасники процесів	30-90 днів, залежно від кваліфікації персоналу, глибини опису та величини підприємства
	Здійснення анкетування споживачів для отримання інформації щодо їх потреб	Керівник підприємства	Персонал підприємства	3 дні
	Аналіз процесу і знаходження шляхів для оптимізації	Керівник проекту	Робоча група, учасники процесів	10-30 днів, залежно від кваліфікації персоналу, масштабу підприємства
	Регламентування процесів	Керівник проекту	Робоча група, власники процесів	30-90 днів, залежно від кваліфікації персоналу, глибини опису та величини підприємства

Назва етапу	Склад робіт	Відповідальні	Виконавці	Термін
	Оптимізація організаційної структури	Генеральний директор	Генеральний директор, керівник проекту, керівники функціональних відділів	2 дні
Етап підкріплення і узгодження	Формування ефективної системи мотивації	Генеральний директор	Фінансово-економічний відділ	7 днів
	Залучення персоналу до управління процесами	Генеральний директор	Персонал підприємства	Постійно
	Організація управління процесу	Генеральний директор	Власники процесів	7 днів
	Формування системи внутрішнього контролю процесів	Генеральний директор	Власники процесів	7 днів
	Формування процесної філософії на рівні підприємства	Генеральний директор	Представники робочої групи, власники процесів	Постійно
	Моніторинг результату впровадження, розробка плану поширення результатів	Генеральний директор	Генеральний директор, робоча група	3 дні

**Типова структура «Методики впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі»**

1. Загальні положення
2. Структура системи управління процесами на підприємстві роздрібної торгівлі
3. Мета і результати проекту із впровадження механізму процесно-орієнтованого управління на підприємстві роздрібної торгівлі
4. Терміни, що використовуються у методиці впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємством роздрібної торгівлі.
5. Управління проектом із впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємством роздрібної торгівлі.
6. Опис процесу виконання робіт з впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємством роздрібної торгівлі
7. Опис етапів виконання робіт з впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємством роздрібної торгівлі

*Етап 1. Підготовчо-організаційний*

Послідовність виконання робіт за етапом 1

Методика виконання робіт за етапом 1

Методика проведення установчої наради

Методика формування і навчання робочої групи

Методика визначення і ранжування мети проекту.

Методика інформування і навчання персоналу

Склад робіт із розробки документів, що регламентують управління проектом.

Методика детального планування робіт.

Вимоги до оцінки результатів робіт по етапу 1.

Вимоги до звітності за етапом 1.

*Етап 2. Аналітично-систематизуючий*

7.2.1. Послідовність виконання робіт за етапом 2

7.2.2. Методика виконання робіт за етапом 2

7.2.2.1. Методика аналізу зовнішнього середовища

7.2.2.2. Методика попереднього аналізу стану



документального забезпечення.

7.2.2.3. Методика проведення глибинного інтерв'ю співробітників

7.2.2.4. Методика проведення узгоджувальної наради

7.2.2.5. Методика створення систематизуючої схеми процесів підприємства.

7.2.2.6. Методика збору інформації про підрозділи і визначення процесів підрозділів.

7.2.3 Вимоги до оцінки результатів робіт по етапу 2.

7.2.4. Вимоги до звітності за етапом 2.

*Етап 3. Інноваційно-організаційний*

Послідовність виконання робіт за етапом 3.

Методика виконання робіт за етапом 3

Методика проведення аналізу та оптимізації системи процесів на підприємстві

Методика проведення аналізу та оптимізації організаційної структури підприємства .

Методика опису і регламентації процесів на детальному рівні

Методика формування системи показників оцінки процесів на підприємстві

Вимоги до оцінки результатів робіт по етапу 3

Вимоги до звітності за етапом 3

*Етап 4. Підкріплення і узгодження*

Послідовність виконання робіт за етапом 4

Методика виконання робіт за етапом 4

Методика формування кадрового забезпечення процесно-орієнтованого управління. Основні вимоги до кадрового потенціалу підприємства

Методика розробки системи мотивації

Методика організації управління і постійного поліпшення процесів підприємства на основі циклу PDCA

Методика формування і організації внутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління

Вимоги до формування процесної філософії на рівні підприємства

Вимоги до оцінки результатів робіт по етапу 4

Вимоги до звітності за етапом 4

Вимоги до оцінки результатів проекту з впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі

Методика розробки плану поширення результатів впровадження механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі

#### 8. Література

*Додаток С*

Типова структура ресурсів, що необхідні для впровадження механізму процесно-орієнтованого управління

підприємствами роздрібною торгівлі

Вид ресурсу	Напрямок використання ресурсу	Кількість
Час керівників вищого рівня управління	Особиста участь у проекті (лідерство, планування, контроль)	
Оборотні активи	1. Грошові кошти на оплату послуг консультанта. 2. Грошові кошти на оплату праці та преміювання працівників у межах проекту. 3. Грошові кошти на придбання методичної літератури та необхідної документації. 4. Поточні витрати на придбання малоцінних та швидкозношуваних предметів, що будуть використані під час проекту.	
Персонал	1. Виділення персоналу для формування робочої групи. 2. Виділення часу працівникам для проведення з ними глибинного інтерв'ю представниками робочої групи.	
Необоротні активи	1. Програмне забезпечення, що необхідне для реалізації проекту. 2. Приміщення для діяльності робочої групи. 3. Офісне обладнання, що необхідне для реалізації проекту.	

**Анкета отримання інформації про процеси верхнього рівня  
на підприємствах роздрібної торгівлі №\_\_**

ПІБ аналітика, що отримує заповнений документ \_\_\_\_\_

Назва процесу \_\_\_\_\_

Підрозділ \_\_\_\_\_

ПІБ, що заповнює документ \_\_\_\_\_ Посада \_\_\_\_\_

Дата заповнення \_\_\_\_\_ Попередній час проведення інтерв'ю: \_\_\_\_\_

№	Назва функції	Потік документів і матеріальних ресурсів		Результат виконання функції	Відповідальний керівник	Виконавець процесу, функції	Посадова особа, що отримує інформацію про хід і результат процесу	Підрозділ, що отримує матеріальний результат процесу
		Вхідні	Вихідні					

Примітка:

Заповнюється керівниками підрозділів, що приймають участь у наскрізному процесі і вибірково виконавцями процесу і представниками підрозділу (вибір представника здійснюється на розсуд керівника підрозділу).

Продовження додатку Т  
Таблиця Т.2

Додаток до звіту аналітика щодо отримання інформації про  
процеси верхнього рівня на підприємствах роздрібної  
торгівлі

Назва процесу \_\_\_\_\_

Клас	Параметри оцінки	Бали					При- міт- ки
		0	1	2	3	4	
Діяльність власника процесу	Існує один власник процесу						
	Чітко визначені повноваження і обов'язки власника процесу						
	Вчасне і в повному обсязі отримання інформації власником процесу щодо ходу процесу						
	Здійснення постійного повного аналізу ходу процесу власником процесу						
	Наявність вчасних, обґрунтованих коригувальних рішень власника процесу						
Межі процесу	Чітко визначені і документально зафіксовані межі процесу						
	Чітко визначені і документально закріплені межі функціональних підрозділів, що виконують процес						
Документ- тальне забезпе- чення	Існує діючий опис процесу в будь-якій формі (табличний, текстовий чи графічний)						
	Існують діючі Положення про підрозділи, що беруть участь у процесі						
	Існують діючі посадові інструкції працівників, залучених в процес						
	Існують внутрішні стандарти виконання робіт за процесом						

Клас	Параметри оцінки	Бали					При- міт- ки
Документ- альне забезпе- чення	Діючі стандарти (методики) виконуються						
	В стандартах вказані дії у випадку виникнення відхилень						
	В стандарті регламентується порядок отримання інформації щодо ходу процесу						
	Існує затверджений графік документообороту						
	Графіку документообороту дотримуються						
Входи процесу і ресурси (первинні і вторинні входи)	Входи процесу чітко визначені						
	Постачальники кожного процесу чітко визначені						
	Вимоги до постачальників процесу специфіковані						
	Існує специфікація вимог щодо кожного входу в процес						
	Кожний вхід закріплений за визначеним виконавцем						
	Існує система вхідного контролю якості						
	Ресурси процесу чітко визначені						
	Постачальники кожного ресурсу чітко визначені						
	Вимоги до постачальників ресурсів специфіковані						
	Існує специфікація вимог щодо кожного ресурсу						
Виходи процесу	Виходи процесу чітко визначені						
	Споживачі кожного процесу чітко визначені						
	Вимоги до споживачів процесу специфіковані						
	Існує специфікація вимог щодо кожного виходу процесу						

Клас	Параметри оцінки	Бали					Примітки
Виходи процесу	Кожний вихід закріплений за визначеним виконавцем						
	Існує система вихідного контролю якості						
Аналіз і удосконалення процесу	Існують розроблені показники ефективності процесу						
	Використовуються показники ефективності процесу						
	Існують розроблені показники результату процесу						
	Використовуються показники результату процесу						
	Існують розроблені показники якості процесу						
	Використовуються показники якості процесу						
	Існують розроблені показники оцінки ризику процесу						
	Використовуються показники оцінки ризику процесу						
	Здійснюється постійний розрахунок показників процесу						
	Здійснюється постійний аналіз процесу на основі показників						
	Здійснюється постійне планування покращень по процесу						
	Здійснюється розробка коригувальних дій для покращення процесу						
	Оцінюється ефективність коригувальних дій						
	Разом балів, приміток						
Висновок	Ступінь відповідності вимогам						

Примітка: Заповнюється аналітиком на основі отриманих анкет і проведених інтерв'ю: 0 – умова не виконується; 1 – умова майже не виконується; 2 – умова виконується частково; 3 – умова виконується в переважній більшості; 4 – умова виконується в повному обсязі.

ПІБ аналітика, що отримує заповнений документ \_\_\_\_\_

Дата заповнення \_\_\_\_\_ Попередній час проведення інтерв'ю: \_\_\_\_\_

			Процес
			Початкові дані, що ініціюють початок процесу
			Первинні входи
			Від кого отримуються
			Вторинні входи
			Від кого отримуються
			Первинні виходи
			Кому передаються
			Вторинні виходи
			Кому передаються
			Відповідальний за процес
			Учасники процесу



**Анкета отримання інформації щодо документального забезпечення і ходу виконання процесу підрозділу підприємства роздрібної торгівлі №\_**

ПІБ аналітика, що отримує заповнений документ \_\_\_\_\_

Назва підприємства (бізнес-одиниці) \_\_\_\_\_ Підрозділ \_\_\_\_\_

ПІБ керівника підрозділу \_\_\_\_\_ Склад підрозділу \_\_\_\_\_

Підпорядковуваність підрозділу \_\_\_\_\_ (назва посади, якій підпорядковується підрозділ)

ПІБ, що заповнює документ \_\_\_\_\_ Посада \_\_\_\_\_

Дата заповнення \_\_\_\_\_ Попередній час проведення інтерв'ю: \_\_\_\_\_

Процес	Документи, що необхідні для виконання процесу	Джерела отримання вхідних документів	Документи, що формуються під час виконання процесу	Отримувачі вихідних документів	Ступінь важливості процесу в межах підрозділу <sup>1</sup>	Проблеми, що виникають в ході процесу	Критичність проблем, що виникають <sup>2</sup>	Винні у виникненні проблем	Напрям впливу проблем (вартість, час, якість процесу)	Час виконання процесу	Послідовність дій при виконанні процесу

Примітка: 2. А – надзвичайно важливий; В- важливий; С-середньої важливості; D- практично не важливий.

3. А-надзвичайно критичні, кардинально впливають на діяльність підприємства в цілому; В- важливі, впливають на діяльність підрозділу; С- практично не значні

**Підходи до декомпозиції та побудови систематизуючої схеми процесів на підприємствах роздрібної торгівлі**

Назва підходу	Характеристика підходу	Представники	Характеристика підходу	Недоліки підходу
Суцільний опис	Побудова систематизуючої схеми процесів підприємства, здійснення опису всіх процесів до рівня окремих функцій	А. Шеер [231, 232], С. Черемных [224]	Створення систематизуючої схеми процесів, що охоплює всі існуючі процеси на підприємстві роздрібної торгівлі з їх детальним описом	Великі затрати часу на створення моделей. Громіздкі моделі, які не піддаються в подальшому аналізу і удосконаленню.
Частковий опис	Здійснення опису окремих процесів без побудови їх систематизуючої схеми	Г. Кокинз [86, Ю. Тельнов [191, 192]	Систематизуючої схему процесів підприємства не створюється. Здійснюється опис і реорганізація лише тих процесів, що важливі і проблемні для підприємства саме у визначений момент. Позитивним у цьому підході є розуміння не доцільності здійснення детального опису всіх існуючих на підприємстві процесів.	Здійснення лише одноразових покращень, проведення реінжинірингу лише проблемних областей не завжди є ефективним за умов динамічності ринкового середовища. Ризик втрати конкурентних переваг і ринкових позицій

Назва підходу	Характеристика підходу	Представники	Характеристика підходу	Недоліки підходу
Комбінований опис	Побудова систематизуючої схеми процесів на підприємстві роздрібної торгівлі, здійснення опису 20 % процесів, що дають 80 % ефекту	В. Рєпин [170], Д. Харрингтон та ін. [217], В. Кондратьєв, М. Кузнецов [89]	Формується систематизуюча схема процесів, яка охоплює всю діяльність підприємства роздрібної торгівлі, але не у вигляді комплексної, багаторівневої моделі, а як укрупнений перелік процесів, зокрема тих, що створюють цінність для споживачів.	Суб'єктивність у визначенні важливості процесів

**Характеристика функціонально- та об'єктно-орієнтованих моделей процесів**

Ознака порівняння	Тип моделей	
	Функціонально-орієнтовані	Об'єктно-орієнтовані
Приклад моделей	DFD-діаграми потоків даних, SADT-діаграми	Мова уніфікованого моделювання UML
Основний структурний компонент	Функції (операції, дії, роботи), що на діаграмі пов'язуються між собою потоками об'єктів	Клас об'єктів з набором функцій, що звертаються до атрибутів цього класу (приховування даних)
Принцип побудови моделей	Структурний підхід до проектування за принципом «зверху – вниз»	Об'єктно-орієнтований підхід до проектування за принципом «знизу – вгору». Виділення класів об'єктів та визначення методів обробки
Переваги моделей	Процедурна чіткість і декомпозиції наочність представлення	Висока адаптованість до зміни об'єкта моделювання
Напрямок використання	Реорганізація та оптимізація рутинних процесів. Оптимальні на початкових етапах проектування	Реорганізація і автоматизація динамічних процесів. Оптимальні на стадії розробки програмної реалізації системи
Недоліки моделей	Несприйнятність розгалужень у процесах обробки інформації. Можливість повторення однакових функцій у різних процесах	Низький ступінь наочності

**Класифікація слабких місць, що виникають у процесах на підприємствах  
роздрібної торгівлі**

Хід виконання процесу	Інформаційно-технічна підтримка процесу	Організаційна структура	Персонал
1	2	3	4
Наявність зайвих процесів, що можуть бути ліквідовані в результаті реалізації альтернативного рішення	Відсутність необхідної функціональності в наявних прикладних системах	Суперечливий розподіл відповідальності за прийняття рішень і виконання робіт, наявність зон безвідповідальності	Відсутність дієвої системи мотивації персоналу
Наявність надлишкових операцій, не паралелізація чи не оптимальна послідовність дій	Низька продуктивність прикладних систем	Відсутність чіткості меж відповідальності при обслуговуванні споживачів	Недостатня кваліфікація персоналу
Наявність еквівалентних за змістом, але різних за структурою процесів, відсутність стандартизованого порядку їх виконання	Відсутність єдиного принципу взаємодії між прикладними системами і користувачем	Надлишковість рівнів ієрархії на підприємствах роздрібної торгівлі	Необ'єктивні вимоги щодо оцінки повсякденної роботи працівників

1	2	3	4
Наявність надлишкових інтерфейсів між процесами, зайве переміщення матеріальних та документальних об'єктів між підрозділами	Використання різних прикладних систем для виконання однакових завдань в різних підрозділах підприємства	Фрагментарність управління процесами на підприємствах роздрібної торгівлі	
Надлишковість і складність в заповненні документів під час процесу	Надлишкове збереження даних у прикладних системах	Слабкість взаємодії на між функціональному рівні на підприємствах роздрібної торгівлі	
Наявність бар'єрів в ході процесу, неузгодженість між входами і виходами під процесів на підприємствах роздрібної торгівлі	багаторазове введення ідентичних даних у зв'язку із відсутністю чи несумісністю інтерфейсів		
Низька якість процесів на підприємствах роздрібної торгівлі	Відсутність електронного обміну даними між окремими функціональними відділами чи контрагентами		

**Області регламентування процесів на підприємствах  
роздрібної торгівлі**

Напрямок регламентування	Параметри регламентування
Діяльність щодо управління процесом	Власник процесу, його повноваження та відповідальність щодо управління процесом
	Технологія управління процесом на основі циклу PDCA
	Система показників щодо управління процесом
	Система показників щодо визначення ступеня задоволення споживачів процесу
Входи процесу	Вимоги до первинних входів у процес
	Вимоги щодо вторинних входів у процес
	Подія, що ініціює початок процесу
	Документи, які необхідні для процесу
Виходи процесу	Вимоги до первинних виходів процесу
	Вимоги щодо вторинних виходів процесу
	Подія, що є завершенням процесу
	Документи, що складаються в результаті процесу
Технологія виконання процесу	Відповідальність персоналу
	Порядок взаємодії із постачальниками і споживачами процесу
	Порядок виконання операцій (з урахуванням раніше обраного ступеня деталізації)
Ресурси, що необхідні для виконання процесу	Персонал
	Інфраструктура
	Обладнання
	Інформація
	Інше

**Структура документу «Регламент процесу на підприємстві роздрібної торгівлі»**

Форма РПРТ-1

Затверджую керівник \_\_\_\_\_

Назва підприємства роздрібної торгівлі \_\_\_\_\_

РЕГЛАМЕНТ ВИКОНАННЯ ПРОЦЕСУ \_\_\_\_\_

**1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

**1.1. Призначення процесу на підприємстві роздрібної торгівлі**

В регламенті визначаються вимоги щодо *основного, управлінського, підтримуючого (необхідне підкреслити)* процесу \_\_\_\_\_. Регламентований процес \_\_\_\_\_ входить у процес верхнього рівня \_\_\_\_\_.

**1.2. Область застосування регламенту процесу на підприємстві роздрібної торгівлі**

1.2.1 Вимоги даного регламенту поширюються на всі підпроцеси, що виконуються в результаті здійснення процесу \_\_\_\_\_.

1.2.2. В процесі \_\_\_\_\_ беруть участь наступні підрозділи:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

1.2.3. Даний регламент є обов'язковим для вивчення і дотримання всіма учасниками процесу \_\_\_\_\_, а також посадовими особами:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



### 1.3. Нормативне забезпечення

1.3.1. При розробці даного регламенту використовувалися нормативні документи зовнішнього походження:

№	Назва нормативного документа	Місце і дата прийняття і введення в дію	Номер використаних статей

1.3.2. При розробці даного регламенту використовувалися нормативні документи внутрішнього походження:

№	Назва нормативного документа	Номер нормативного документа (ідентифікатор)

## 2. СПИСОК ТЕРМІНІВ І ВИЗНАЧЕНЬ

№	Термін	Визначення	Використовуване умовне скорочення

## 3. ОПИС ПРОЦЕСУ

**3.1. Опис споживачів і виходів процесу** - здійснюється текстовий чи табличний опис споживачів і виходів процесу, визначається специфікація первинних і вторинних виходів

№	Споживач процесу	Назва виходу	Специфікація

**3.2. Опис постачальників і входів процесу** - здійснюється текстовий чи табличний опис постачальників і первинних входів процесу, визначається специфікація первинних входів процесу

№	Постачальник процесу	Назва входу	Специфікація

**3.3. Опис меж процесу** – вказуються події, що ініціюють і завершують процес

Назва подій, що можуть ініціювати процес	Опис подій, що ініціюють процес	Назва подій, при яких завершується процес	Опис подій, при яких завершується процес

### 3.4. Власник процесу

3.4.1. Власником процесу \_\_\_\_\_ є \_\_\_\_\_ (вказується посада і підрозділ).

Основні обов'язки власника процесу визначаються даним регламентом, а також наступними документами:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

3.4.2. Власник процесу несе відповідальність за: доведення до всіх учасників процесу важливості задоволення вимог зовнішніх і внутрішніх споживачів і дотримання нормативних документів; регулярний аналіз і моніторинг процесу і своєчасну розробку коригуючих і превентивних заходів; забезпечення процесу всіма необхідними ресурсами; здійснення процесу на встановленому рівні; \_\_\_\_\_

3.4.3. Власник процесу має наступні повноваження:

\_\_\_\_\_

### 3.5. Технологія планування процесу

3.5.1. Власник процесу для планування використовує наступну інформацію

№	Назва доку-менту	Іденти-фікатор доку-менту	Підрозділ, що складає документ	Посада відповідального за своєчасне подання документу власнику процесу

3.5.2. Власник процесу здійснює планування на періоди \_\_\_\_\_ і подає проект плану до \_\_\_\_\_ числа

\_\_\_\_\_ місяця поточного року \_\_\_\_\_ (вказати посаду керівника верхнього рівня управління, що отримує проект плану). Керівник верхнього рівня управління до \_\_\_\_\_ числа \_\_\_\_\_ місяця затверджує план чи вносить відповідні корективи і передає власнику процесу \_\_\_\_\_.

### 3.6. Технологія виконання процесу

3.6.1. Загальний опис процесу - наводяться графічні схеми за раніше обраною методологією опису, які деталізуються за допомогою текстового опису

3.6.2. Матриця відповідальності за виконання операцій процесу

№	Назва операцій процесу	Табельний номер працівника			
		1	2	3	.....
1	Управління процесом	В	У	І	
2		І	В	У	
:	:				

В – особа, що відповідає за хід виконання процесу і його кінцеві результати

У – особа, що приймає участь у процесі

І – особа, що отримує інформацію про хід виконання процесу і його результати

3.6.3. Опис операцій (під процесів) процесу \_\_\_\_\_: Підпроцеси процесу \_\_\_\_\_ регламентовані наступним чином:

№	Назва під процесу	Назва документу	Примітки
1	Підпроцес _____	Операційна карта № _____	

### 3.7. Контроль і звітність за процесом

3.7.1. Власник процесу здійснює контроль показників процесу шляхом порівняння отриманих фактичних значень

показників із плановими (нормальними значеннями). Для контролю використовується спеціально розроблена система показників.

### 3.7.2. Система показників процесу

№	Назва показника	Умовне позначення	Одиниця виміру	Методика розрахунку	Оптимальне значення	Періодичність контролю

3.7.3. Власник процесу щомісячно складає звіт щодо ходу процесу і в термін до \_\_\_\_ числа наступного місяця подає його \_\_\_\_\_ (*посада керівника вищого рівня, що отримує звіт*)

## 4. ДОКУМЕНТУВАННЯ ТА АРХІВУВАННЯ

4.1. Оригінал діючого регламенту зберігається в \_\_\_\_\_ (*вказати місце зберігання*).

4.2. Оригінал анульованого чи зміненого регламенту зберігається в \_\_\_\_\_ протягом трьох років після закінчення терміну дії, анулювання чи зміни, а потім знищується у складі комісії:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## 5. ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН

5.1. Власник процесу періодично переглядає регламент щодо відповідності стратегічним цілям і планам підприємства і, при необхідності, вносить відповідні корективи. Пропоновані зміни проходять процедуру узгодження і затверджуються \_\_\_\_\_.

5.2. У випадку затвердження документу у новій редакції попередні екземпляри вилучаються і замінюються новими.



Методика використання показників оцінки процесів на  
підприємствах роздрібної торгівлі

Назва підприємства \_\_\_\_\_

Назва підрозділу, в якому здійснюється розрахунок  
показника \_\_\_\_\_

Назва процесу, по якому розраховується показник \_\_\_\_\_

Мета процесу \_\_\_\_\_

Назва показника _____				
Код	Категорія	Періодичність розрахунку і звітний період	Важливість <sup>1</sup>	Шкала зведеної оцінки <sup>2</sup>

Перелік посадових осіб підприємства роздрібної торгівлі, що отримують дані за показником у складі планів (звітів)	
Посадова особа підприємства роздрібної торгівлі, що відповідає за досягнення цільового значення показника процесу	
Посадова особа підприємства роздрібної торгівлі, що відповідає за розрахунок показника процесу	
Визначення показника процесу	
Одиниця вимірювання показника процесу	
Методика розрахунку показника процесу	
Перелік документів, що містять інформацію, необхідну для розрахунку показника процесу	
Перелік планових (звітних) форм, в яких використовується показник процесу	

Примітки:

1. Важливість показника оцінюється за шкалою: 1 – можливий; 2 – мало важливий; 3 – середньої важливості; 4 – дуже важливий; 5 – критично важливий.

2. Шкала зведеної оцінки заповнюється для показників, що входять в інтегральний показник оцінки.

**Розрахунок інтегрованого показника результативності із врахуванням якості процесу  
постачання на ТОВ «Універсам Полтава»**

Назва часткового показника	Важливість часткового показника	Шкала приведеної оцінки	Максимально можливий бал	До впровадження процесно-орієнтованого управління		Після впровадження процесно-орієнтованого управління		Абсолютне відхилення суми балів до і після впровадження процесно-орієнтованого управління
				Фактичне значення показника	Бал з врахуванням важливості	Фактичне значення показника	Бал з врахуванням важливості	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Якість оприбуткування товарів	4	10 – до 3% 9 – 4–10% 8 – 11–20% 7 – 21–30% 6 – 31–40% 5 – 41–50% 4 – 51–60% 3 – 61–70% 2 – 71–80% 1 – більше 80%	40	33%	24	39%	24	0

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Якість техноло- гічної дисципліни	3	10 – до 3% 9 – 4–10% 8 – 11–20% 7 – 21–30% 6 – 31–40% 5 – 41–50% 4 – 51–60% 3 – 61–70% 2 – 71–80% 1–більше 80%	30	52%	12	13%	24	12
Якість підготовки товару	3	10 – до 3% 9 – 4–10% 8 – 11–20% 7 – 21–30% 6 – 31–40% 5 – 41–50% 4 – 51–60% 3 – 61–70% 2 – 71–80% 1–більше 80%	30	33%	18	6%	27	9



1	2	3	4	5	6	7	8	9
Результативність процесу	5	1 – до 19% 2 – 20–29% 3 – 30–39% 4 – 40–49% 5 – 50–59% 6 – 60–69% 7 – 70–79% 8 – 80–89% 9 – 90–96% 10 – 97–100%	50	68%	30	91%	45	15
Економія (перевитрати) за процесом	5	(-5) – у випадку перевитрат 5 – у випадку економії	25	5	25	5	25	0
Всього			175	x	109	x	145	36
Інтегральний показник результативності процесу постачання з врахуванням якості					62%	x	83%	21%

**Методика розрахунку часткових показників, що входять до розрахунків інтегрованого показника результативності із врахуванням якості процесу постачання**

Назва показника	Формула розрахунку	Умовні позначення	Одиниці виміру	Оптимальне значення
Якість технологічної дисципліни постачання (Ятдп)	$\text{Ятдп} = (\text{ЗФп} / \text{Кп}) * 100\%$	ЗФп – кількість зафіксованих порушень технології постачання товарів Кп – кількість перевірок	%	$\text{Ятдп} \rightarrow \min$
Якість оприбуткування товарів (Яот)	$\text{Яот} = (\text{Проз} / \text{Пзаг}) * 100\%$	Проз – кількість поставок, при яких були встановлено розбіжності по кількості, якості чи документального характеру Пзаг – загальна кількість поставок	%	$\text{Яот} \rightarrow \min$
Якість підготовки товарів (Япт)	$\text{Япт} = (\text{Тня} / \text{Тпп}) * 100\%$	Тня – кількість неякісного товару, виявлено в результаті підготовки до продажу Тпп – кількість підготовленого товару до продажу	%	$\text{Япт} \rightarrow \min$
Результативність постачання (Рп)	$\text{Рп} = \text{Тз} / \text{Тп} * 100\%$	Тз – кількість замовленого товару Тп – кількість придбаного товару	%	$\text{Рп} = 100\%$

### Класифікація внутрішнього контролю процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі

Класифікаційна ознака	Види внутрішнього контролю процесів за класифікаційною ознакою
1	2
<i>За ієрархічністю об'єктів контролю</i>	<i>Внутрішній контроль системи процесів в цілому</i>
	<i>Внутрішній контроль окремого процесу</i>
	<i>Внутрішній контроль окремих елементів процесу</i>
За часом та стадією здійснення контрольних дій	Попередній (превентивний) внутрішній контроль процесу
	Поточний (проміжний) внутрішній контроль процесу
	Кінцевий (приймальний) внутрішній контроль процесу
За часовою спрямованістю контролю	Стратегічний внутрішній контроль процесу
	Тактичний внутрішній контроль процесу
	Оперативний внутрішній контроль процесу
<i>За просторовим аспектом</i>	<i>Внутрішній контроль за входом в процес</i>
	<i>Внутрішній контроль здійснення процесу</i>
	<i>Внутрішній контроль за виходом процесу</i>
За величиною (складністю) об'єкта контролю	Тематичний внутрішній контроль процесу
	Комплексний внутрішній контроль процесу
За джерелом даних, що використовуються	Документальний внутрішній контроль процесу
	Фактичний внутрішній контроль процесу
	Автоматизований внутрішній контроль процесу
За кількістю оцінюваних показників	Однокритеріальний внутрішній контроль процесу
	Двокритеріальний внутрішній контроль процесу
	Багатокритеріальний внутрішній контроль процесу
За характером контрольних заходів	Плановий внутрішній контроль процесу
	Раптовий внутрішній контроль процесу

## Продовження І додатку Ш

1	2
За періодичністю проведення контрольних заходів	Систематичний внутрішній контроль процесу
	Періодичний внутрішній контроль процесу
	Епізодичний внутрішній контроль процесу
За повнотою охоплення об'єкту	Наскрізний (суцільний, комплексний) внутрішній контроль процесу
	Вибірковий (тематичний) внутрішній контроль процесу
За інтенсивністю проведення контролю	<i>Внутрішній контроль процесу, що здійснюється в полегшеному режимі</i>
	<i>Внутрішній контроль процесу, що здійснюється в нормальному режимі</i>
	<i>Внутрішній контроль процесу, що здійснюється в посиленому режимі</i>
За призначенням і використанням результатів контролю процесу	Для використання керівництвом підприємства
	Для використання власником процесу
	Для використання учасниками процесу
За характером впливу на хід процесу	Пасивний внутрішній контроль процесу (із зупинкою процесу чи після завершення процесу)
	Активний внутрішній контроль процесу (контроль в ході процесу і його зупинка при досягненні певних параметрів)

Примітка. Курсивом виділено класифікаційні ознаки, запропоновані авторами.

**Етапи формування системи внутрішнього контролю  
процесів на  
підприємствах роздрібно́ї торгівлі**

№	Назва етапу	Результат
<b>Етап 1. Підготовчо-організаційний</b>		
1.1	Виявлення і аналіз факторів, що спонукають до формування системи внутрішнього контролю процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі	Неструктуризована інформація
1.2	Формування мети і завдань системи внутрішнього контролю процесів у відповідності із стратегією підприємства роздрібно́ї торгівлі	е структуризована інформація
1.3	Вибір підходу до постановки внутрішнього контролю процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі	е структуризована інформація
1.4	Вибір варіанту організаційної форми служби внутрішнього контролю на підприємствах роздрібно́ї торгівлі	Схема організаційної структури Наказ про створення підрозділів
1.5	Установлення ієрархічних рівнів контролю і складу суб'єктів контролю на підприємствах роздрібно́ї торгівлі	Схема організаційної структури Посадові інструкції
1.6	Інформування персоналу підприємства стосовно необхідності формування системи внутрішнього контролю процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі	Наради
<b>Етап 2. Методично – аналітичний</b>		
2.1	Комплексний аналіз існуючої на підприємстві системи внутрішнього контролю і визначення нових напрямків контролю процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі	е структуризована інформація
2.2	Формування системи об'єктів внутрішнього контролю процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі	Перелік об'єктів внутрішнього контролю

## Продовження 1 Додатку Ю

№	Назва етапу	Результат
2.3	Формування робочої групи із розробки методів контролю, складання календарного плану-графіку робіт	Календарний план графік робіт, робоча група
2.4	Розробка документів що регламентують процес внутрішнього контролю процесів на підприємствах роздрібної торгівлі	Регламент внутрішнього контролю
2.5	Обґрунтування та виділення необхідних ресурсів для формування системи нутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі	План необхідних для формування системи внутрішнього контролю ресурсів. Доручення про виділення ресурсів
<b>Етап 3. Постановка внутрішнього контролю на рівні окремих процесів на підприємствах роздрібної торгівлі</b>		
3.1	Спостереження за ходом процесу, що є об'єктом контролю	Неструктуризована інформація у вигляді записів робочої групи
3.2	Вивчення наявного регламенту (опису) процесу, що є об'єктом контролю	Неструктуризована інформація у вигляді записів робочої групи
3.3	Аналіз процесу на основі спостережень та існуючого регламенту і виявлення ризиків, притаманних процесу, що є об'єктом контролю	Неструктуризована інформація у вигляді записів робочої групи

## Продовження 2 Додатку Ю

№	Назва етапу	Результат
3.4	Встановлення точок контролю у процесі для мінімізації ризиків	Регламент процесу
3.5	Встановлення набору контрольних показників процесу на підприємствах	Регламент процесу
3.6	Розробка і документування формальних типових процедур контролю за показникам	Регламент процесу
3.7	Розробка методики здійснення управлінського впливу	Регламент процесу
3.8	Оцінка знань персоналу, що беруть участь у процесі контролю і його навчання	Кваліфікаційні характеристики працівників Кваліфікована робоча група
3.9	Формування і затвердження оновленого регламенту процесу	Регламент процесу
<b>Етап 4. Впровадження системи внутрішнього контролю процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі</b>		
4.1	Ухвалення рішення про впровадження системи внутрішнього контролю процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі	Наказ керівника
4.2	Аудит системи внутрішнього контролю процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі і виявлення резервів підвищення його ефективності	Звіт аудитора

---

Наказ від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

**ПОЛОЖЕННЯ**  
**про внутрішній контроль процесів**

---

(назва підприємства)

М. \_\_\_\_\_



## 1. Загальні положення

1.1. Положення про внутрішній контроль процесів \_\_\_\_\_ (далі Положення) розроблене у відповідності до законодавства України та чинних нормативних документів підприємства роздрібної торгівлі.

1.2. Положення визначає цілі, завдання і принципи функціонування внутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі, процедури внутрішнього контролю процесів на підприємствах роздрібної торгівлі, органів та осіб, відповідальних за здійснення процедур контролю і за контроль над здійсненням процедур внутрішнього контролю процесів.

1.3. Під внутрішнім контролем процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі розуміється безперервна і повторювана в часі послідовність взаємопов'язаних дій, що здійснюються у встановленому порядку і реалізуються за допомогою сукупності організаційних, економічних та технічних методів і прийомів для мінімізації ризику і надання інформації щодо відхилень фактичного стану процесів від бажаного і їх відповідності законам, стандартам, регламентам чи іншим прийнятим управлінським рішенням.

1.4. Під системою внутрішнього контролю процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі розуміється сукупність організаційних структур, взаємопов'язаних об'єктів і суб'єктів контролю, використовуваних контролюючих методів і засобів оцінки якості, ефективності та результативності процесів на різних стадіях виконання процесу і рівнях управління.

1.5. Під процедурами внутрішнього контролю процесів на підприємствах роздрібної торгівлі розуміється сукупність заходів, що здійснюються суб'єктами внутрішнього контролю процесів і направлені на оцінку відхилень фактичного стану об'єкту контролю від бажаного, а також на оцінку ефективності досягнення поставлених стратегічних цілей.

## **2. Цілі і завдання внутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління**

2.1. Загальною метою внутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі є забезпечення релевантною інформацією системи управління стосовно ходу процесів для прийняття ефективних управлінських рішень.

2.2. Внутрішній контроль процесів на підприємстві роздрібної торгівлі призначений забезпечити в оперативному режимі: надійність і достовірності інформації; відповідність ходу процесу політиці, процедурам та регламентам підприємства; визначення фактичного стану процесів та порівняння із планом за раніше обумовленими критеріями; оцінку виявлених відхилень і ступеня складності їх впливу на аспекти функціонування процесів; пошук невикористаних резервів первинних і вторинних входів процесу, збереження активів, використовуваних в процесі, їх економічне та ефективне використання; оптимізацію співвідношення витратності та якості процесів.

## **3. Компоненти внутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі**

3.1. До компонентів внутрішнього контролю процесів входять:

3.1.1. Контрольне середовище - сукупність етичних цінностей, стиль управління, процес прийняття рішень, делегування повноважень і прийняття відповідальності, кадрова політика, організаційна форма, права та обов'язки служби внутрішнього контролю (аудиту) процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі та політика у сфері інформаційних технологій.

3.1.2. Процес оцінки ризику – представляє собою ідентифікацію ризиків, формування «Звіту з ризиків процесу», виділення найбільш критичних ризиків з точки зору потенційного збитку при відсутності необхідного рівня контролю.

3.1.3. Сукупність контрольних процедур, що включає політику і процедури, що дозволяють виявляти, запобігати і виправляти помилки.

3.1.4. Система забезпечення внутрішнього контролю процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі, що включає в себе інформаційне, аналітичне, методологічно-методичне, кадрове та організаційне забезпечення.

#### **4. Обмеження внутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі та його ефективність**

4.1. Внутрішній контроль процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі забезпечує лише розумні гарантії досягнення мети підприємства, приймаючи до уваги обставини впливу наступних обмежень: можливість прийняття невірної рішення; збій в системі в результаті людського фактору; збій в системі в результаті недоліків програмного забезпечення; наявність змови двох чи більше осіб; несприйняття системи внутрішнього контролю процесів вищим керівництвом.

4.2. Ефективність внутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі – це стан чи умови і якість ходу процесу в одному чи декількох проміжках часу. Система внутрішнього контролю процесів, діючи на різних рівнях ефективності, в кожних із необхідних галузей відповідно, вважається ефективною, якщо керівництво надає розумні гарантії того, що ступінь досягнення цілей підприємства є абсолютно зрозумілою і дотримується чинне законодавство.

#### **5. Органи і особи, що є відповідальними за внутрішній контроль процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі і їх функції**

5.1. Внутрішній контроль процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі здійснюється: відділом внутрішнього контролю

(аудиту); власниками процесів усіх рівнів управління; іншими співробітниками, що залучені в процес на всіх рівнях управління, і при цьому кожний несе ту чи іншу відповідальність за внутрішній контроль процесу.

5.2. Функції, права та обов'язки, а також відповідальність за дії чи бездіяльність в процесі здійснення внутрішнього контролю передбачені організаційно-розпорядчими документами підприємства, зокрема регламентами процесу. Дані документи, що прямо чи опосередковано стосуються питань внутрішнього контролю процесів не можуть суперечити даному Положенню.

5.3. З метою забезпечення системного характеру контролю та аудиту процесів в системі процесно-орієнтованого управління здійснення процедур внутрішнього контролю та аудиту здійснюється уповноваженими особами та органами, що є відповідальними за внутрішній контроль і аудит у взаємодії із іншими органами і підрозділами підприємства роздрібної торгівлі.

5.4. Відповідальність за стан внутрішнього контролю і визначення загальної політики в області внутрішнього контролю та аудиту процесів в системі процесно-орієнтованого управління несе керівник і відділ внутрішнього контролю (аудиту).

У функції відділу внутрішнього контролю (аудиту) входить: визначення напрямків розвитку і схвалення операцій і стратегій внутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління з попереднім узгодженням із власником підприємства;

щорічне повідомлення на загальних зборах власників процесів щодо результатів проведення аналізу і оцінки надійності та ефективності системи внутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління;

постійне удосконалення процедур внутрішнього контролю та аудиту процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі.

5.5. Відповідальність за організацію контролю процесів, ефективність і надійність внутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління покладена на відділ внутрішнього контролю (аудиту) та керівника

підприємства особисто.

5.6. Власники та учасники процесів всіх рівнів управління підприємств роздрібної торгівлі в межах своєї компетенції приймають безпосередню участь в детальній розробці та плануванні процедур щодо проведення внутрішнього контролю процесів. В їх обов'язки входить приймати адекватні рішення в нетипових ситуаціях і вирішувати проблеми по мірі їх виникнення.

5.7. Відповідальність за здійснення аудиту системи внутрішнього контролю покладається на керівника та відділ внутрішнього контролю (аудиту).

5.8. Відповідальність за здійснення регулярного поточного контролю процесу покладається на власника та учасників процесу.

## **6. Процедури і методи внутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі**

6.1. На підприємстві застосовується наступний комплекс методів і процедур внутрішнього контролю процесів для забезпечення ефективності та надійності управління їх системою:

6.1.1. Основні методи внутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібної торгівлі

Адекватний розподіл обов'язків на підприємстві здійснюється шляхом розподілу обов'язків між працівниками на рівні посадових інструкцій і регламентів взаємодій, а також шляхом здійснення подвійного контролю за ходом суттєвих процесів. На підприємстві роздрібної торгівлі з метою зниження ризику помилки чи шахрайства не допускається суміщення одною особою функцій із санкціонування і реалізації процесу чи його окремих операцій. Принципи розподілу повноважень і відповідальності між структурними підрозділами на кожному рівні управління (по вертикалі) і всередині кожного рівня управління (по горизонталі) регулюються локальними нормативними актами підприємства, графіками

документообороту і регламентами взаємодій структурних підрозділів.

6.2. Основні процедури і методи внутрішнього контролю процесів в системі процесно-орієнтованого управління підприємствами роздрібною торгівлі поділяються на:

6.1.1. Фактичні: спостереження, бенчмаркінг, контроль заміри, експертизи, службове розслідування.

6.1.2. Розрахунково – аналітичні: процесно-орієнтований аналіз, статистичні розрахунки (статистичний аналіз точності і надійності процесу, статистичне регулювання процесу, статистичний приймальний контроль, статистичні методи оцінки якості), інтегровані показники, факторний аналіз, моніторинг ключових показників процесу.

6.1.3. Документальні: порівняння, взаємний контроль операцій та документів, логічно, нормативно-правова перевірка, узгодження документів, затвердження документів, розподіл прав доступу, автоматизована процедура вводу і перетворення інформації.

6.3. На основі вище зазначених прийомів внутрішнього контролю процесів суб'єкт контролю отримує інформацію щодо стану процесу, яка є основою для узагальнення і реалізації результатів контролю. Результатами контролю є :

блокування виявлених відхилень;

коригування ходу процесу;

притягнення до відповідальності осіб, що спричинили навмисні чи з необережності негативні відхилення;

підтримка досягнутого рівня якості, ефективності та результативності процесу;

розробка заходів щодо удосконалення процесу;

преміювання персоналу за покращення процесу;

стандартизація та регламентація виявлених можливостей удосконалення процесу

6.4. Основні процеси внутрішнього контролю в системі процесно-орієнтованого управління:

6.4.1. Аналіз процесів

Аналіз процесів підприємства здійснюється під керівництвом відділу внутрішнього контролю (аудиту) з метою визначення ключових точок контролю і засобів контролю, оцінки їх адекватності. Аналіз процесів здійснюють на основі

систематизуючої схеми процесів з використанням принципу процесних ланцюгів, що відображають послідовність виконання функцій в межах процесу, зв'язки між подіями і функціями в процесі.

#### 6.4.2. Оцінка існуючих контрольних процедур

В результаті аналізу процесів Відділом внутрішнього контролю (аудиту) здійснюється оцінка існуючих контрольних процедур, а також виявляються недостатні контрольні процедури, відсутність котрих приводить до виникнення ризикових подій. Оцінка ефективності контрольних процедур здійснюється на предмет забезпечення розумної гарантії досягнення відповідних цілей досліджуваного процесу. У результаті аналізу формується перелік недостатніх контрольних процедур, а також контрольних процедур, що вимагають доопрацювання чи переробки, з метою виключення в подальшому можливості виникнення ризикових ситуацій, котрі можуть спричинити позаштатні події.

#### 6.4.3. Розроблення контрольних процедур

Розроблення контрольних процедур здійснюється під керівництвом відділу внутрішнього контролю шляхом формування комплексу заходів, спрямованих на зниження ймовірності настання ризику і зменшення впливу негативних наслідків від них. Конкретні заходи щодо мінімізації чи усунення ризику розробляються на основі існуючих на підприємстві стандартних контрольних процедур, а також із врахуванням причин виникнення і наслідків від ризику.

#### 6.4.4. Моніторинг

Моніторинг системи внутрішнього контролю являє собою механізм здійснення систематичних спостережень за станом контрольних процедур процесу, їх зміною, застосуванням та ефективністю, з метою своєчасного виявлення негативних тенденцій, аналізу за результатами спостережень і підготовці даних для прийняття управлінських рішень в галузі внутрішнього контролю процесів.

Моніторинг здійснюється відділом внутрішнього контролю (аудиту).

## 7. Заключні положення

7.1. Чинне Положення, а також всі доповнення та зміни до нього затверджуються власником підприємства і взаємоузгоджуються із керівником відділу внутрішнього контролю (аудиту).

7.2. Питання, що не врегульовані даним Положенням, регулюються діючим законодавством і внутрішніми документами підприємства.



**АКТ**

контролю дотримання технологічної дисципліни при здійсненні процесу \_\_\_\_\_  
на підприємстві \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_

Комісія у складі \_\_\_\_\_

Власник процесу \_\_\_\_\_

Місце пере- вірки	Назва під- процесу	Власни к під- процесу	Назва і зміст відхилень від технологічної дисципліни	Запропо- новані коригую- чі дії	Терміни реалізації коригу- ючих дій	Відпові-дальні за здійснення коригуючих дій

Члени комісії \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

підпис

\_\_\_\_\_

дата

Власник процесу \_\_\_\_\_

Власники підпроцесів \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

підпис

\_\_\_\_\_

ПІБ

\_\_\_\_\_

Дата

**Розв'язок задачі лінійного програмування методом  
Гоморі з використанням програмного забезпечення Excel**

	-x1	-x2	-x3	1
y1	90	300	200	3780
y2	1	0	0	15
y3	0	1	0	9
y4	0	0	1	8
y5	-1	0	0	-11
y6	0	-1	0	-3
y7	0	0	-1	-3
y8	-100	-345	-235	0
y9				
y10	-y5	-x2	-x3	1
y11	90	300	200	2790
Z	1	0	0	4
y3	0	1	0	9
y4	0	0	1	8
x1	-1	0	0	11
y6	0	-1	0	-3
y7	0	0	-1	-3
Z	-100	-345	-235	1100
	-y5	-y6	-x3	1
y1	90	300	200	1890
y2	1	0	0	4
y3	0	1	0	6
y4	0	0	1	8
x1	-1	0	0	11
x2	0	-1	0	3
y7	0	0	-1	-3
Z	-100	-345	-235	2135
	-y5	-y6	-y7	1
y1	90	300	200	1290
y2	1	0	0	4
y3	0	1	0	6
y4	0	0	1	5
x1	-1	0	0	11
x2	0	-1	0	3
x3	0	0	-1	3
Z	-100	-345	-235	2840

## Продовження 1 додатку АБ

	-y5	-y1	-y7	1
y6	0,3	0,003333	0,666667	5
y2	1	0	0	4
y3	-0,3	-0,00333	-0,66667	1,7
y4	0	0	1	5
x1	-1	0	0	11
x2	0,3	0,003333	0,666667	7,3
x3	0	0	-1	3
Z	3,5	1,15	-5	4323,5
	-y5	-y1	-y4	1
y6	0,3	0,003333	-0,66667	-0,966667
y2	1	0	0	4
y3	-0,3	-0,00333	0,666667	5,033333
y7	0	0	1	5
x1	-1	0	0	11
x2	0,3	0,003333	-0,66667	3,966667
x3	0	0	1	8
y8	-0,3	-0,00333	-0,33333	-0,96667
Z	3,5	1,15	-5	4348,5
	-y8	-y1	-y4	1
y6	1	0	-1	0
y2	3,333333	-0,01111	-1,11111	0,777778
y3	-1	0	1	6
y7	0	0	1	5
x1	-3,33333	0,011111	1,111111	14,22222
y2	1	0	-1	3
y3	0	0	1	8
y5	-3,33333	0,011111	1,111111	3,222222
y9	-0,33333	-0,98889	-0,88889	-0,77778
Z	11,66667	1,111111	1,111111	4337,222
	-y8	-y9	-y4	1
y6	1	0	-1	0
y2	3,337079	-0,01124	-1,10112	0,786517
y3	-1	0	1	6
y7	0	0	1	5
x1	-3,33708	0,011236	1,101124	14,21348
x2	1	0	-1	3
x3	0	0	1	8
y5	-3,33708	0,011236	1,101124	3,213483
y1	0,337079	-1,01124	0,898876	0,786517

## Продовження 2 додатку АБ

y10	-0,33708	-0,98876	-0,89888	-0,78652
Z	11,29213	1,123596	0,11236	4336,348
	-y8	-y9	-y10	1
y6	1,375	1,1	-1,1125	0,875
y2	3,75	1,2	-1,225	1,75
y3	-1,375	-1,1	1,1125	5,125
y7	-0,375	-1,1	1,1125	4,125
x1	-3,75	-1,2	1,225	13,25
x2	1,375	1,1	-1,1125	3,875
x3	-0,375	-1,1	1,1125	7,125
y5	-3,75	-1,2	1,225	2,25
y1	3,71E-16	-2	1	2,47 E-16
y4	0,375	1,1	-1,1125	0,875
Y11	-0,375	-0,1	-0,8875	-0,875
Z	11,25	1	0,125	4336,2
	-y8	-y9	-y11	1
y6	1,84507	1,225352	-1,25352	1,971831
y2	4,267606	1,338028	1,38028	2,957746
y3	-1,84507	-1,22535	1,253521	4,028169
y7	-0,84507	-1,22535	1,253521	3,028169
x1	-4,26761	-1,33803	1,380282	12,04225
x2	1,84507	1,225352	-1,25352	4,971831
x3	-0,84507	-1,22535	1,253521	6,028169
y5	-4,26761	-1,33803	1,380282	1,042254
y1	-0,42254	-2,11268	1,126761	-0,98592
y4	0,84507	1,225352	-1,25352	1,971831
y1	0,422535	0,112676	-1,12676	0,985915
Z	11,19718	0,985915	0,140845	4336,127
	-y8	-y1	-y11	1
y6	1,6	0,58	-0,6	1,4
y2	4	0,633333	-0,66667	2,33333
y3	-1,6	-0,58	0,6	4,6
y7	-0,6	-0,58	0,6	3,6
x1	-4	-0,63333	0,666667	12,66667
x2	1,6	0,58	-0,6	4,4
x3	-0,6	-0,58	0,6	6,6
y5	-4	-0,63333	0,666667	1,6666667
y9	0,2	-0,47333	-0,53333	0,466667
y4	0,6	0,58	-0,6	1,4
y1	0,4	0,053333	-1,06667	0,933333

*Продовження 3 додатку АБ*

y12	-0,4	-0,05333	-0,93333	-0,93333
Z	11	0,466667	0,666667	4335,667
	-y8	-y1	-y12	1
y6	1,857143	0,614286	-0,64286	2
y2	4,285714	0,671429	-0,71429	3
y3	-1,85714	-0,61429	0,642857	4
y7	-0,85714	-0,61429	0,642857	3
x1	-4,28571	-0,67143	0,714286	12
x2	1,857143	0,614286	-0,64286	5
x3	-0,85714	-0,61429	0,642857	6
y5	-4,28571	-0,67143	0,714286	1
y9	0,428571	-0,44286	-0,57143	1
y4	0,857143	0,614286	-0,64286	2
y1	0,857143	0,114286	-1,14286	2
y1	0,428571	0,057143	-1,07143	1
Z	10,71429	0,428571	0,714286	4335

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абчук В. А. Менеджмент : [учебник] / В. А. Абчук. – СПб. : Союз, 2002. – 463 с.
2. Адамс Р. Основы аудита / Р. Адамс ; пер. с англ. под ред. Я. В. Соколова. – М. : ЮНИТИ, 1995. – 398 с.
3. Адлер Ю. П. Методы постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарта-Деминга / Ю. П. Адлер, Е. И. Хунузиади, В. Л. Шпер // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 3. – С. 29–36.
4. Андреева Р. С. Организация и экономическая эффективность деятельности предприятий оптовой торговли (на материалах оптовых предприятий ставропольского края) : дис. ... кандидата экон. наук : 08.00.05 / Рузанна Сергеевна Андреева. – Российский университет кооперации. – М., 2000. – 171 с.
5. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Т. Е. Андреева // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2004. – № 2 (16). – С. 33–50. – (Сер. 8 «Менеджмент»).
6. Анташов В. А. Экономический советчик менеджера : учеб.-практ. пособие / В. А. Анташов, Г. В. Уваров. – Мн. : Финансы, учёт, аудит, 1996. – 320 с.
7. Алимов Н. К. Процессный подход – революция в управлении? / Н. К. Алимов // Стандарты и качество. – 2006. – № 5. – С. 10–14.
8. Аренс Е. А. Аудит / Е. А. Аренс, Дж. К. Лоббек ; пер. с англ. под ред. проф. Я. В. Соколова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 560 с.
9. Балабан М. П. Оптова торгівля в ринковому середовищі: ефективність функціонування та стратегія розвитку: Монографія / М. П. Балабан. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. – 153 с.
10. Баландин Е. С. Международные стандарты ИСО серии 9000-2000 : Методические рекомендации по применению / Е. С. Баландин, В. Г. Юдаева. – Ульяновск : УЛГТУ, 2003. – 90 с.
11. Батукова Л. Р. Формирование процессно-ориентированной структуры управления среднего

многопрофильного предприятия корпоративного типа : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Луиза Рихардовна Батукова . – Сибирь, 2007. – 161 с.

12. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. – [2-е изд.] ; пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.

13. Белоусов Р. А. Управление факторами эффективности / Р. А. Белоусов. – М.: Знание, 1981. – 64 с. – (Новое в жизни, науке, технике. Сер. «Наука и техника управления»; № 8).

14. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Берман, Барри, Эванс, Джэл, Р. – [8-е изд.] ; пер. с англ. Т. В. Клекоты, А. В. Левенко, О. Л. Пелявского, С. Г. Тригуб. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1184 с.

15. Беседин В. Ф. Эффективность хозяйственного механизма / В. Ф. Беседин, В. М. Козуб, В. А. Поповкин ; под ред. А. С. Емельянова. – К. : Техніка, 1985. – 263 с.

16. Биннер Х. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному / Х. Биннер. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 282 с.

17. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2002. – 416 с.

18. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Дж. Бримсон, Дж. Антос при участии Дж. Коллинза ; пер. с англ. В. Д. Горюновой ; под общ. ред. В. В. Неудачина. – М. : Вершина, 2007. – 336 с.

19. Букреев А. М. Экономический механизм антикризисного управления предприятием : монография / А. М. Букреев, К. И. Кремер, О. Е. Дударев. – Воронеж : Рос НОУ (ВФ), АНОО ВИБТ. Научная книга, 2007. – 232.

20. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2004. - № 4. – С. 107-113

21. Бухвалов А. В. Эволюция теории фирмы и её значение для исследований менеджмента / А. В. Бухвалов,

В. С. Катько // Российский журнал менеджмента. – 2005. – № 1. – С. 75–84.

22. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А. Бьёрн ; пер. с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.

23. Вахрушина М. А. Управленческий анализ : учеб. пособие / М. А. Вахрушина – [2-е изд]. – М. : Омега-Л, 2005. – 432 с.

24. Веснин В. Р. Менеджмент : [учебник] / В. Р. Веснин. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006. – 504 с.

25. Верба В. А. Рівні розвитку процесної компанії / В. А. Верба // Збірник наукових праць ЧДТУ. – 2009. – № 22. – С. 90–93.

26. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств : [монографія] / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. – 195 с.

27. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / [М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба та ін.] ; за ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.

28. Воронов А. А. Маркетинговый подход к измерению эффективности производства / А. А. Воронов, О. П. Валькович // Маркетинг. – 2002. – № 6. – С. 32.

29. В ритейле остались сильнейшие [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.retailstudio.org/trends/7127.htm>. – Назва з титул. екрана.

30. Ганин Д. В. Экономическая эффективность формирования мясного подкомплекса Нижегородской области : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Дмитрий Владимирович Ганин. – Нижний Новгород, 2003. – 137 с.

31. Герасимов Б. И. Процессы системы менеджмента качества / Смагина М. Н., Герасимов Б. И., Пархоменко Л. В. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 100 с.

32. Гершуна А. М. Разработка сбалансированной системы показателей. Практической руководство с примерами / А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедеева. – [2-е изд., рисшир.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128 с., ил.



33. Глазунов А. В. Постоянное улучшение. Походы, методы и приемы / А. В. Глазунов // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 2. – С. 30–36.

34. Головне управління статистики в Полтавській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://poltavastat.gov.ua>. – Назва з титул. екрана.

35. Гордеев К. К. Повышение эффективности розничной торговли: монография / К.К. Гордеев. – К. : «Техника», 1976. – 159с.

36. Гордієнко Н. І. Аудит, методика і організація : навч. посіб. [для студ. екон. спец : в 2 ч.] / Н. І. Гордієнко, О. В. Харламова, М. Ю. Карпенко. – Х. : ХНАМГ, 2007. – Ч. 1. – 163 с.

37. Гурышев А. Механизм формирования и контроллинга системы показателей предприятия на основе системного подхода / А. Гурышев // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 5. – С. 113–119.

38. Джестон Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Д. Джестон, Й. Нелис ; пер. с англ. – СПб. : Символ-Плюс, 2008. – 512 с., ил.

39. Доходи населення [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу : [http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/dohod/doh2.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/dohod/doh2.htm). – Назва з титул. екрана.

40. Доходи та витрати населення області за 2007 рік [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу : [http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/dohod/arx/arxdoh1/arx\\_2007/doh1\\_12.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/dohod/arx/arxdoh1/arx_2007/doh1_12.htm). – Назва з титул. екрана.

41. Доходи та витрати населення області за 2008 рік [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу : [http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/dohod/arx/arxdoh1/arx\\_2008/doh1\\_12.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/dohod/arx/arxdoh1/arx_2008/doh1_12.htm). – Назва з титул. екрана.

42. Доходи та витрати населення області за 2009 рік [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу :

[http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/dohod/arx/arxdoh1/arx\\_2009/doh1\\_12.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/dohod/arx/arxdoh1/arx_2009/doh1_12.htm). – Назва з титул. екрана.

43. Духонин Е. Ю. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. В. Мостовой и др. ; под ред. Г. В. Генса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.

44. Жигалов В. Т. Эффективность торговли: сущность, измерение, оценка / В. Т. Жигалов. – К. : Вища шк. Головное изд-во. – 35 с.

45. Засухин А. Т. Факторы повышения эффективности социалистического производства / А. Т. Засухин. – М. : Наука, 1983. – 169 с.

46. Зекунов А. Г. Внутренний аудит качества : учеб. пособие / А. Г. Зекунов, Л. Г. Дубицкий, С. Г. Логинов. – М. : АСМС, 2004. – 107 с.

47. Эйлон С. Система показателей эффективности производства (прикладной анализ) / Эйлон С., Голд Б., Сезанн Ю.; пер. с англ. – М.: Экономика, 1980. – 192 с.

48. Евдокиенко В. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность [Электронный ресурс] / В. Евдокиенко. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/articles/management/20.htm>. – Назва з титул. екрана.

49. Ефимов В. В. Процессы и процессно-ориентированный подход : [учеб. пособие] / В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 84 с.

50. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 319 с.

51. Иваницкий В. И. Резервы повышения эффективности торговли / В. И. Иваницкий, И. А. Бланк. – К. : «Техника», 1981. – 157 с.

52. Ивлев В. Процессная организация деятельности предприятия [Электронный ресурс] / В. Ивлев. – Режим доступа : <http://quality.eup.ru/DOCUM/podp.htm>. – Назва з титул. екрана.

53. Ивлев В. Процессная организация деятельности: методы и средства [Электронный ресурс] / В. Ивлев, Т. Попова. – Режим доступа :

[http://www.intalev.ru/aggregator/quality/id\\_1354](http://www.intalev.ru/aggregator/quality/id_1354). – Назва з титул. екрана.

54. Івченко Є. І. Вдосконалення управлінського обліку на підприємствах: процесний підхід / Є. І. Івченко, Є. А. Карпенко // Стан і проблеми обліку, контролю і аналізу в умовах транзитивної економіки : матеріали II міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 черв. 2010 р. / М-во освіти і науки України ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. – С. 46–47.

55. Івченко Є. І. Вдосконалення системи управління на підприємствах: процесний підхід / Є. І. Івченко, Є. А. Карпенко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – Вип. 4 (48). – С. 344–349. – (Серія «Економічні науки»).

56. Івченко Є. І. Впровадження віддалених методів управління підприємствами: технології мобільного зв'язку 3G I 4G / Є. І. Івченко, Є. А. Карпенко // Структурні зміни в економіці та освіті під впливом інформаційно-комунікаційних технологій : матеріали міжнар. інтернет-конф., 3–14 черв. 2010 р. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – С. 128–131.

57. Івченко Є. І. Концептуальні основи внутрішнього контролю в системі процесно-орієнтованого управління / Є. І. Івченко, Є. А. Карпенко // Актуальні проблеми розвитку обліку, контролю та аналізу в умовах глобальних економічних змін : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 7–8 жовт. 2010 р. – Полтава : ТОВ «АСМІ», 2010. – С. 400–403.

58. Івченко Є. І. Принципи та особливості формування механізму переходу підприємства на процесно-орієнтовану модель управління / Є. І. Івченко, Є. А. Карпенко // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття : загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 13–14 трав 2010 р., Ч. 1. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – С. 37–39.

59. Івченко Е. И. Управление бизнес-процессами предприятий розничной торговли Полтавской области / Е. И. Ивченко, Е. А. Карпенко // Нравственность и

економика : матеріали Всерос. науч.-практ. конф. с міжнародним участим, 9 апреля 2010 г / Курганський філіал ІЕ УрО РАН. – Курган, 2010. – С. 68–70.

60. Івченко Є. І. Формування механізму впровадження процесно-орієнтованого управління на підприємствах / Є. І. Івченко, Є. А. Карпенко // Економіка: проблеми теорії і практики : зб. наук. пр.: в 9 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Вип. 263. – Т. II. – С. 527–535.

61. Имидеева И. В. Формирование процессно-ориентированной модели управления промышленным предприятием : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ирина Владимировна Имидеева. – Улан-Уде., 2006. – 167 с.

62. Індекси споживчих цін на товари та послуги [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу : [http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/cina/ind3.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/cina/ind3.htm). – Назва з титул. екрана.

63. ИСО 9001:2000. Система менеджмента качества. Требования : [пер. с англ.]. – Н. Новгород : СМЦ «Приоритет», 2000. – 33 с.

64. Кальянов Г. Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов / Г. Н. Кальянов. – М. : СИНТЕГ, 2000. – 212 с. – (Серия «Реинжиниринг бизнеса»).

65. Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. М. Павлова. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.

66. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные / Каплан Роберт С., Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. М. Павлова. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с. : ил.

67. Карпенко Є. А. Актуальність процесно-орієнтованого управління для підприємств роздрібної торгівлі / Є. А. Карпенко // Національна економіка у сучасній глобальній економічній системі : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 квіт. 2010 р. / М-во освіти і науки України ; ЦССТУ. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2010. – С. 176–179.

68. Карпенко Є. А. До питання якості інформаційного забезпечення ефективності управління торговельними підприємствами / Є. А. Карпенко // Актуальні проблеми побудови сучасної обліково-аналітичної системи підприємства : зб. тез доповідей на засіданні круглого столу, 27 листоп. 2008 р. / М-во освіти і науки України ; ЦССТУ. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – С. 39–41.

69. Карпенко Є. А. Еволюція процесного підходу до управління як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства / Є. А. Карпенко // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки : зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф., 23–24 квіт. 2009 р. – Рівне : НУВГП, 2009. – С. 71–72.

70. Карпенко Є. А. Методології моделювання навчально-організаційного процесу / Є. А. Карпенко // Управління якістю діяльності вищого навчального закладу за міжнародними стандартами ISO 9001:2008: досвід впровадження та напрямки вдосконалення : матеріали XXXV міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 берез. 2010 р. / М-во освіти і науки України ; ЦССТУ. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2010. – С. 95–97.

71. Карпенко Є. А. Процесно-орієнтоване управління підприємствами роздрібної торгівлі : дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.04 / Євгенія Анатоліївна Карпенко. – Полтава, 2011. – 341 с.

72. Карпенко Є. А. Процесний підхід до управління як основа ефективного інноваційного розвитку підприємств / Є. А. Карпенко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., – Донецьк : Національний гірничий університет, 2009. – Т. 1. – С. 63–65.

73. Карпенко Є. А. Процесний та функціональний підходи до управління підприємством в умовах світової фінансово-економічної кризи / Є. А. Карпенко // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 13–15 трав. 2009 р. – К. : Національний торговельно-економічний ун-т, 2009. – С. 152–154.

74. Карпенко Є. А. Процесно-орієнтоване управління

персоналом підприємств роздрібною торгівлі / Є. А. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2010. – № 4 (43). – Ч. 2 – С. 173–177. – (Серія «Економічні науки»).

75. Карпенко Є. А. Системи преміювання працівників: зарубіжний досвід та особливості застосування на вітчизняних підприємствах / Є. А. Карпенко // Науковий вісник ПУСКУ. – 2008. – № 3 (30). Ч. II. – С. 324–327. – (Серія «Економічні науки»).

76. Карпенко Є. А. Сутність та складові організаційно-економічного механізму процесно-орієнтованого управління / Є. А. Карпенко // Актуальні проблеми розвитку обліку, контролю та аналізу в умовах глобальних економічних змін : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 7–8 жовт. 2010 р. – Полтава : ТОВ «АСМІ», 2010 р. – С. 304–306.

77. Карпенко Є. А. Трактуювання сутності понять «результативність» та «ефективність» в економічній літературі / Є. А. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – № 4 (31). – С. 237–239. – (Серія «Економічні науки»).

78. Карпенко Є. А. Формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами / Є. А. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – № 5 (44). – С. 191–196 – (Серія «Економічні науки»).

79. Карпенко Є. А. Якість обслуговування населення підприємствами роздрібною торгівлі Полтавської області / Є. А. Карпенко // Регіональна бізнес-економіка та управління. – Вінниця : ТОВ «Вінпрінт», 2010. – Вип. 4 (28). – С. 61–67.

80. Кендюхов О. В. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. В. Кендюхов // Економіка України. – 2004. – № 2. – С. 33–41.

81. Кент Т. Розничная торговля : [учеб. для студ. вузов, обучающихся по специальностям 080111 «Маркетинг»,

080301 «Коммерция» («Торговое дело»)] / Т. Кент., О. Омар ; [пер. с англ.]. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2007. – 719 с.

82. Классики менеджмента / под. ред М. Уорнера / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 1168 с.

83. Ковалёва А. М. Финансовый менеджмент / А. М. Ковалёва. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 283 с.

84. Ковалёв С. М. Описание бизнес-процессов – к вершинам мастерства [Электронный ресурс] / С. М. Ковалёв // Консультант директора. – 2004. – № 12. – С. 22–29. – Режим доступа : <http://www.conti.kuzbass.net/education/articles/kovalev5>. – Назва з титул. екрана.

85. Козлов А. Б. Интегрированная система менеджмента : [учеб. пособие в табл. и сх.] / А. Б. Козлов, В. В. Ромашов. – К. : Изд-во Европ. ун-та, 2005. – 232 с.

86. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М. : Альпина Бизнес-Букс, 2008. – 318 с.

87. Колотуша М. Сертифікат – це не почесна грамота, яка забезпечує спокійне життя. Він змушує постійно вдосконалюватися / М. Колотуша // Світ якості. – 2005. – № 1. – С. 11–15.

88. Комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – Назва з титул. екрана.

89. Кондратьев В. В. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / [А. Бочкарев, В. Кондратьев, В. Краснова] ; под ред. В. В. Кондратьева. – [7-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Эксмо, 2008. – 976 с. – (7 нот менеджмента).

90. Кондратьев В. В. Показываем бизнес-процессы. От модели процессов компании до регламентов и процедур / В. В. Кондратьев, М. Н. Кузнецов. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Эксмо, 2008. – 256 с. – (Навигатор для профессионала).

91. Коноплицкий С. Год розничной торговли [Электронный ресурс] / С. Коноплицкий. – Режим доступа : <http://retailstudio.org/trends/299.htm>. – Назва з титул. екрана.

92. Коптёлов А. Управление бизнес-процессами: описание сменяется контролингом [Электронный ресурс] / А. Коптёлов.

– Режим доступа :

<http://process-portal.ru/wordpress/public/bpm-business-process-management>. – Назва з титул. екрана.

93. Коптёлов А. Тенденции в управлении бизнес-процессами [Электронный ресурс] / А. Коптёлов // Bytemag. – 2008. – № 5 (115). – С. 15–18. – Режим доступа до журн. : <http://www.bytemag.ru/articles/detail.php?ID=12035>. – Назва з титул. екрана.

94. Коробейникова И. А. Управление результативностью торговых услуг (на примере предприятия розничной торговли на рынке высоких технологий): дис... канд. экон. наук: 08.00.05 / И. А. Коробейникова. — Краснодар, 2006. – 180 с.

95. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 496 с. : ил. – (Серия «Деловой бестселлер»).

96. Кравченко А. И. История менеджмента : [учеб. пособие для вузов] / А. И. Кравченко. – [5-е изд.]. – М. : Академический проект: Трикта, 2005. – 560 с.

97. Краснова И. А. Методика проведения внутренней аудиторской проверки эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов / И. А. Краснова ; Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2006. – № 7. – С. 24–32.

98. Кузницова Е. Г. Экономическая эффективность деятельности производственных предприятий потребительской кооперации региона (на примере предприятий республики Мордовия): дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Елена Григорьевна Кузнецова. – Саранск, 1999. – 162 с.

99. Кукарцев А. В. Методы перехода к процессному подходу в управлении машиностроительным предприятием : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. В. Кукарцев. – Красноярск., 2004. – 164 с.

100. Курочкін О. С. Управління підприємством (процесний аспект) : навч. посіб. / О. С. Курочкін. – К. : МАУП, 1998. – 140 с.

101. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств



споживчої кооперації України : [монографія] / А. В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.

102. Кхол Й. Эффективность управленческих решений / Й. Кхол. – М.: Прогресс, 1975. – 196 с.

103. Ларо У. Офис-кайден: преобразование офисных операций в стратегическое преимущество : [пер. с англ.] / Уильям Ларо. – Минск : Гревцев Паблишер, 2009. – 212 с.

104. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.

105. Лафта Дж. К. Теория организации : [учеб. пособие] / Дж. К. Лафта. – М.: ТК «Велби», Изд-во «Прспект», 2006. – 416 с.

106. Лысенко Ю. Организационно-экономический механизм управления предприятием / Ю. Лысенко, П. Егоров // Экономика Украины. – 1997. – № 1. – С. 86–87.

107. Магомедалиева О. В. Повышение эффективности управления промышленным предприятием на основе реализации процессно-ориентированного подхода : дис. ... кандидата экон. наук : 08.00.05 / Ольга Вячеславовна Магомедалиева. – Орёл, 2006. – 210 с.

108. Мазур И. И. Эффективный менеджмент : [учеб. пособие для вузов] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.

109. Макконнел К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнел, С. Л. Брю; пер. с 14-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 972 с.

110. Марка Д. А. Методология структурного анализа и проектирования / Д. А. Марка, К. МакГоуэн. – М.: Высшая школа, 1993. – 240 с.

111. Маркіна І. А. Система управління якістю в галузі торгівлі організацій та підприємств споживчої кооперації : [монографія] / І. А. Маркіна, Л. А. Рибалко-Рак. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 163 с.

112. Масленников В. В. Процессно-стоимостное управление / В. В. Масленников, В. Г. Крилов. – М.: Инфра-М, 2006. – 288 с.

113. Медынский В. Г. Реинжиниринг инновационного

предпринимательства / В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 414 с.

114. Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мейер ; пер. с англ. А. О. Корсунский. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 272 с.

115. Менеджмент процессов [пер. с нем.] / [Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна]. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.

116. Мескон М. Основы менеджмента : [пер. с нем.]. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1999. – 800 с.

117. Метёлкина О. М. Совершенствование механизма управления промышленным предприятием на основе процессной модели (на примере лакокрасочной промышленности) : дис. ... кандидата экон. наук : 08.00.05 / Ольга Михайловна Метёлкина. – М., 2003. – 131 с.

118. Методология функционального моделирования IDEF0. Руководящий документ [приведен в действие 2001.07.02]. – М. : Госстандарт России, 2000. – 75 с.

119. Механизмы управлѐния эколого-экономическими системами / [В. Н. Бурков, Д. А. Новиков, А. В. Щепкин] ; под ред. академика С. Н. Васильева. – М. : Изд-во физико-математической литературы, 2008. – 244 с.

120. Мигунова Т. Отечественные и зарубежные руководители определили наиболее эффективные инструменты менеджмента [Электронный ресурс] / Т. Мигунова // Менеджмент & Карьера. – 2007. – Режим доступа :

[http://bin.com.ua/templates/analitic\\_article.shtml?id=67152](http://bin.com.ua/templates/analitic_article.shtml?id=67152). – Назва з титул. екрана.

121. Мусаєв С. Українська продажність зростає [Електронний ресурс] / С. Мусаєв. – Режим доступу : <http://ua.glavred.info>. – Назва з титул. екрана.

122. Мушчинкин А. З. Процессный подход к управлению предприятием газовой отрасли : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Анатолий Зотеевич Мушчинкин. – Н. Новгород, 2006. – 160 с.

123. Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління : ДСТУ ISO 19011:2003, затв. Наказом Держспоживстандарту України від

28 листоп. 2003 р. № 215. – [Чинний від 2007.06.01]. – К. : Держспоживстандарт, 2004. – Режим доступу : <http://epicentre.co.ua/dstu/dstu/doc3947.html>

124. Настольная книга внутреннего аудитора / М. З. Свиткин, К. М. Рахлин, В. Д. Мацута и др. – СПб. : ООО «Издательский дом «Измайловский», 2003. – 120 с.

125. Нечаев В. К. Методика определения эффективности производства / В.К. Нечаев // Агро-промышленный комплекс. – 1997. - № 6. – С. 37-41.

126. Нив Г. Р. Пространство доктора Деминга : [пер. с нем.] / Р. Генри. – М. : МГИЭТ (ТУ), 1996. – 334 с.

127. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П. Р. Нивен ; пер. с англ. О. Д. Каникевича. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

128. Нильс-Горан О. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / О. Нильс-Горан, Р. Жан, В. Магнус ; пер. с англ. Э. В. Кондуковой, И. С. Половицы. – М. : Изд. дом «Вильяме», 2004. – 304 с. : ил.

129. Обзор рынка продовольственного ритейла Центральной Украины [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступу :

<http://www.prometr.com.ua/category/analytic/marketplaces/2227>. – Назва з титул. екрана.

130. Обсяги обороту роздрібної торгівлі за 2007 рік [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/sr/oort/oort\\_u/oort1207\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/sr/oort/oort_u/oort1207_u.htm). – Назва з титул. екрана.

131. Обсяги обороту роздрібної торгівлі за січень–грудень 2008 року [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/sr/oort/oort\\_u/oort1208\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/sr/oort/oort_u/oort1208_u.htm). – Назва з титул. екрана.

132. Обсяги обороту роздрібної торгівлі за січень–грудень 2009 року [Електронний ресурс] / Державний

комітет статистики України. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/sr/oort/oort\\_u/oort1209\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/sr/oort/oort_u/oort1209_u.htm). – Назва з титул. екрана.

133. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств за січень–грудень 2008 року [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/sr/sr/sr\\_u/sr1208\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/sr/sr/sr_u/sr1208_u.htm). – Назва з титул. екрана.

134. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств за січень–грудень 2009 року [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/sr/sr/sr\\_u/sr1209\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/sr/sr/sr_u/sr1209_u.htm). – Назва з титул. екрана.

135. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, по містах та районах за 2007 рік / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу :

[http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/rynok/arx/arxryn3/arx\\_2007/ryn3\\_12.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/rynok/arx/arxryn3/arx_2007/ryn3_12.htm). – Назва з титул. екрана.

136. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, по містах та районах за 2008 рік / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу :

[http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/rynok/arx/arxryn3/arx\\_2008/ryn3\\_12.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/rynok/arx/arxryn3/arx_2008/ryn3_12.htm). – Назва з титул. екрана.

137. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, по містах та районах за 2009 рік / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу :

[http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/rynok/arx/arxryn3/arx\\_2009/ryn3\\_12.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/rynok/arx/arxryn3/arx_2009/ryn3_12.htm). – Назва з титул. екрана.

138. Овсянко Д. В. Стратегия качества и особенности её реализации в российских компаниях / Д. В. Овсянко // Вестник СПбГУ. – 2002. – № 2 (16). – С. 49–62. – (Сер. 8 «Менеджмент»).

139. Овчинникова Т.И. Модель управления

конкурентоспособностью предприятий и регионов (на примере Воронежской области) / Т. И. Овчинникова, М. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С.81-86

140. Одинцова Г. С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание / Г. С. Одинцова // Економіка розвитку. – 2005. – № 4 (36). – С. 48–50.

141. Ожегов С. И. Словарь русского языка [Электронный ресурс] / С. И. Ожегов. – [19-е изд., испр.]. – М. : Рус. яз., 1987. – 750 с. – Режим доступа : <http://ozhegov.info/?q=%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4&pg=1>. – Назва з титул. екрана.

142. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 333 с.

143. Описание бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://process-portal.ru>. – Назва з титул. екрана.

144. Організація торгівлі : [підручник] / [В. В. Апопій І. П. Міщук, В. М. Ребицький и др.] ; под ред. В. В. Апопя. – [3-е вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 632 с.

145. Основні країни-інвестори Полтавщини у січні – вересні 2009 року [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://www.operativno.pl.ua/news\\_2244.html](http://www.operativno.pl.ua/news_2244.html). – Назва з титул. екрана.

146. Пакет вводных и вспомогательных документов по ISO 9000: руководство по концепции и применению процессного подхода к системам менеджмента // Das management. – 2009. – № 1 (11–12). – С. 23–28.

147. Панин А. В. Инструменты и технологии внедрения процессного подхода в комплексную систему управления промышленным предприятием : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Артём Валериевич Панин. – Ростов н/Д., 2008. – 175 с.

148. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : [монографія] / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

149. Пастухова В. В. Тріада пріоритетів в управлінні

підприємствами / В. В. Пастухова // [Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : монографія : у 2 ч. – Ч. 1 / за ред. В. М. Гейця, А. А. Мазаракі. – К. : КНТЕУ, 2008. – 389 с.

150. Патешман В. Внедряем процессный поход [Електронний ресурс] / В. Патешман, А. Маховский // Директор ИС. – 2007. – № 10. – С. 18–24. – Режим доступу : <http://www.publish.ru/cio/1072642/text/4471247.html/> – Назва з титул. екрана.

151. Пашкевич М. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління відтворенням виробничої собівартості в умовах економічних вигод на промисловому підприємстві / М. С. Пашкевич // Держава та регіони. – 2009. – № 1. – С. 152–156.

152. Петрова Т. Ритейл потребує міцної валюти / Т. Петрова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <http://www.businessclass.kiev.ua/magazine>. – Назва з титул. екрана.

153. Петухов Р. М. Управление повышением эффективности производства в отрасли: (Цели, методы, пути реализации) / Р. М. Петухов, В. В. Волостных – М.: Экономика, 1979. – 240с.

154. Повоченко А. А. Теоретические и методические подходы к процессному управлению промышленным предприятием по критерию стоимости : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Александр Александрович Повоченко. – Белгород, 2007. – 195 с.

155. Подлесных В. И. Теория организации : [учеб. для вузов] / В. И. Подлесных. – СПб. : Изд. дом «Бизнес-пресса», 2003. – 336 с.

156. Полоцкий Ю. И. Идентификация и описание процессов / Ю. И. Полоцкий, А. В. Виноградов // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 11. – С. 7–9.

157. Полтавська Торговельно-Промислова Палата [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tpp.pl.ua/info/index.php?v=37&id=44>. – Назва з титул. екрана.

158. Попов Г. Х. Организация процессов управления / Г. Х. Попов. – М., 1975. – 356 с.

159. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. О. Л. Пелявского, А. П. Уриханяна, Е. Л. Усенко, И. А. Шишкиной. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

160. Поташова И. Ю. Разработка и внедрение процессного управления санаторно-курортными организациями : дис. ... кандидата экон. наук : 08.00.05 / Ирина Юрьевна Поташова. – Сочи, 2007. – 192 с.

161. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : [монографія] / В. М. Гейц, А. А. Мазаракі, В. В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2008. – Ч. 1. – 389 с.

162. Проблеми та перспективи впровадження системи управління якістю, підвищення конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації у зв'язку зі вступом України до Світової організації торгівлі : монографія / [Т. А. Костишина, Н. І. Огуй, Н. В. Карпенко та ін.] ; під ред. Т. А. Костишиної. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2006. – 101 с.

163. Програма розвитку внутрішньої торгівлі на період до 2012 року [Електронний ресурс] : постанова Кабінету міністрів України № 632 від 24.06.2009 р. / Кабінет Міністрів України. – Режим доступу :

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=632-2009-%EF>. – Назва з титул. екрана.

164. Программно-целевой подход в управлении. Теория и практика / [Н. Стефанов, К. Симеонов, К. Костов и др.] ; пер. с болг. – М. : Прогресс, 1975. – 199 с.

165. Рамперсад Хьюберт К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию, и росту эффективности организации / Рамперсад Хьюберт К.; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2005. – 176с., ил.

166. Распространение процессного подхода и его эффективность [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://process-portal.ru>. – Назва з титул. екрана.

167. Рассел Д. П. Аудит процессов и методы его проведения / Д. П. Рассел // Методы менеджмент качества. – 2007. – № 5. – С. 8–11.

168. Рахлин К. М. Сущность и содержание процессного подхода / К. М. Рахлин // Стандарты и качество. – 2001. – №

1. – С. 45–47.

169. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебник [для МВА] / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселёв. – М. : Эксмо, 2005. – 592 с.

170. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.

171. Репин В. В. Два понимания процессного подхода к управлению предприятием / В. В. Репин // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 4. – С. 4–9.

172. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.

173. Рыбин В. И. Анализ эффективности и интенсификации в промышленности и строительстве / В. И. Рыбин, И. Я. Кац. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 295 с.

174. Робертсон Б. Лекции об аудите качества / Б. Робертсон ; пер. с англ. под общ. ред. Ю. П. Адлера. – [2-е изд, испр.]. – М. : Редакционно-информационное агентство «Стандарты и качество», 2000. – 264 с.

175. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ. Н. Д. Эриашвили. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

176. Рубцов С. В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» / С. В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 26–33.

177. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : [учебник] / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 304 с.

178. Савицкая Г. В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты / Г. В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2008.–272 с.

179. Сильченков А. Ф. Повышение эффективности управленческого труда (методологические аспекты) / А. Ф. Сильченков. – М.: Экономика, 1981. – 128 с.

180. Система менеджмента качества. Требования: ISO 9001-2008 [пер. с англ.]. – [Электронный ресурс ]. – Режим доступа : <http://www.iso.org>. – Назва з титул. екрана.



181. Системи управління якістю. Основні вимоги та словник : ДСТУ ISO 9001:2000. – [Чинний від 2001.06.27]. – К. : Держстандарт України, 2001. – 27 с.

182. Современное управление. Энциклопедический справочник / [ред.-упоряд. Д. Н. Карпухин, Б. З. Мильнер]. – М. : Издатцентр, 1997. – Т. 1. – 584 с.

183. Статистичний щорічник України за 2007 рік / Державний комітет статистики України / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Консультант, 2008. – 551 с.

184. Стрельников П. В. Некоторые аспекты планирования и проведения внутреннего аудита / П. В. Стрельников / Математичні машини і системи. – 2007. – № 2. – С. 132–136.

185. Структура балансу підприємств за видами економічної діяльності за 2007 рік [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу : [http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/fin/arx/arxfin7/arx\\_2007/fin7\\_2007.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/fin/arx/arxfin7/arx_2007/fin7_2007.htm). – Назва з титул. екрана.

186. Структура балансу підприємств за видами економічної діяльності на 31 грудня 2008 року [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу : [http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/fin/arx/arxfin7/arx\\_2008/fin7\\_12.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/fin/arx/arxfin7/arx_2008/fin7_12.htm). – Назва з титул. екрана.

187. Структура балансу підприємств за видами економічної діяльності на 31 грудня 2009 року [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу : [http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/fin/arx/arxfin7/arx\\_2009/fin7\\_12.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/fin/arx/arxfin7/arx_2009/fin7_12.htm). – Назва з титул. екрана.

188. Структура балансу підприємств за видами економічної діяльності на 31 березня 2010 року [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу : [http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/fin/arx/arxfin7/arx\\_2010/fin7\\_03.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/fin/arx/arxfin7/arx_2010/fin7_03.htm). – Назва з титул. екрана.

189. Такие ли хорошие супермаркеты, как их нам рисуют [Електронний ресурс]. – Режим доступа:

<http://allretail.co.ua/analytics/top-themes/18963>. – Назва з титул. екрана.

190. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. – М. : Контроллинг. – 1991. – 85 с.

191. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Ю. Ф. Тельнов. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 320 с.

192. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов : [учеб. пособие] / Ю. Ф. Тельнов. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 99 с.

193. Теория и методология эффективного развития промышленного предприятия в конкурентных условиях : монография / [В. В. Жариков, С. Е. Белова, В. Г. Туркин и др.]. – М.: Машиностроение -1, 2002. – 96 с.

194. Теория организации : учебник / [Д. В. Олянич, Н. В. Ибрагимов, А. И. Чалов и др.]. – Ростов н/Д. : Феникс, 2008. – 408 с.

195. Терминология менеджмента: словарь / [авт.-сост. А. К. Семенов, В. И. Набоков]. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 224 с.

196. Тихомирова А. В. Оценка эффективности управления производством / А. В. Тихомирова. – М. : Экономика, 1984. – 104 с.

197. TOP 100. Рейтинг лучших компаний Украины // Инвестгазета : приложение. – 2007–2008. – Июнь – июль. – № 2. – С. 153.

198. TOP 100. Рейтинг лучших розничных компаний Украины // Приложение к «Инвестгазете». – сентябрь 2010. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.prometr.com.ua/category/top10/marketplaces/5701>. – Назва з титул. екрана.

199. Торгівля [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу : [http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/rynok/ryn4.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/rynok/ryn4.htm). – Назва з титул. екрана.

200. Торгівля [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/sr/trg\\_ric/trg\\_u/](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/sr/trg_ric/trg_u/)

2002.html. – Назва з титул. екрана.

201. Тридід О. М. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком / О. М. Тридід, В. Я. Вовк // Фінанси України. – 2009. – № 1. – С. 98–107.

202. Тупкало В. М. Бизнес-моделирование: от теории к практике / В. М. Тупкало // Світ якості. – 2005. – № 4. – С. 22–24.

203. Тупкало С. В. Методика композиції системи бизнес-процесів підприємства на основі принципу сбалансованості бизнес – метрик управління / С. В. Тупкало // Системи обробки інформації. – 2009. – № 3 (77). – С. 177–182.

204. Тупкало С. В. Язык процессного бизнес-моделирования ЯМТ (TML) / С. В. Тупкало, В. Н. Тупкало // Системи обробки інформації. – 2009. – № 1 (75). – С. 147–152.

205. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа: Пер. с англ. / Под ред. И. Прокопенко, К. Норта: В 2 ч. – Ч. I. – М. : Дело, 2001. – 800 с.

206. Уткин Э. А. История менеджмента : [учебник для вузов] / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1997. – 224 с.

207. Ушакова Н.Н. Социально – экономическая эффективность торговли: критерии и показатели / Н. Н. Ушакова, А. Б. Белый. – К. : Вища школа. Головное изд-во, 1982. – 40 с.

208. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : [учебник для вузов] / Р. А. Фатхутдинов. – [5-е изд.]. – Питер, 2007. – 496 с.

209. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М.: Эксмо, 2005. – 544 с.

210. Философия науки в вопросах и ответах : [учеб. пособие для аспирантов] / В. П. Кохановский, Т. Г. Лешкевич, Т. П. Матяш и др. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 352 с. – (Высшее образование).

211. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування за видами економічної діяльності за 2008 рік

[Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу : [http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/fin/arx/arxfin4/fin4\\_2008.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/fin/arx/arxfin4/fin4_2008.htm). – Назва з титул. екрана.

212. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування за видами економічної діяльності за 2009 рік [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу : [http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/fin/fin4.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/fin/fin4.htm). – Назва з титул. екрана.

213. Фінансові результати діяльності підприємств за 2006 рік [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу : [http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/fin/arx/arxfin4/fin4\\_2006.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/fin/arx/arxfin4/fin4_2006.htm). – Назва з титул. екрана.

214. Фінансові результати діяльності підприємств за 2007 рік [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Полтавській області. – Режим доступу : [http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat\\_info/fin/arx/arxfin4/fin4\\_2007.htm](http://www.poltavastat.gov.ua/main/stat_info/fin/arx/arxfin4/fin4_2007.htm). – Назва з титул. екрана.

215. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер ; пер с англ. Т. Таланова, Л. Лисицина, Ломанкова. – М. : ООО «Издательство Добрая книга», 2005. – 336 с.

216. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи ; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М. : Манн, Иванов И Фербер, 2006. – 287 с.

217. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация : [пер. с англ.] / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, В. Н. Харм. – СПб. : Азбука Бмикро, 2002. – 630 с.

218. Хачатуров Т. С. Интенсификация и эффективность в условиях развитого социализма / Т. С. Хачатуров. – М. : «Наука», 1978. – 352 с.

219. Хелферт Э. Техника финансового анализа / Э.Хелферт. – [10-е изд.]. – СПб. Питер, 2003. – 640 с.

220. Хорнгрен Ч. Т. Управленческий учёт / Ч.Хорнгрен, Д. Фостер, Д. Штриконт; пер. с англ. – [10-е изд.]. – СПб. : Издательский дом «Питер», 2008. – 1008 с.

221. Хьюберт К. Р. Индивидуальная сбалансированная

система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию, и росту эффективности организации / Р. К. Хьюберт ; пер. с англ. Е. Пестерева. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 176 с., ил.

222. Чаадаев В. К. Бизнес-процессы в компаниях связи / В. К. Чаадаев. – М. : Эко-Трендз, 2004. – 176 с.

223. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / Чаплина А., Войцеховская И. // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - № 3. – С. 109-113

224. Черемных О. Процессно-стоимостной поход к управлению компанией [Электронный ресурс] / О. Черемных. – Режим доступа : <http://www.e-xecutive.ru>. – Назва з титул. екрана.

225. Черемных С. В. Структурный анализ систем: UDEF-технологии / С. В. Черемных, И. О. Семенов, В. С. Ручкин. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 208 с.

226. Черненко М. Полный учет [Электронный ресурс] / М. Черненко // Новый маркетинг. – 2002. – № 3. – С. 12–16. – Режим доступа :

<http://www.management.com.ua/marketing/mark019.html>. – Назва з титул. екрана.

227. Черпак А. Е. Сутність та складові організаційного та економічного механізму управління корпораціями / А. Є. Черпак // Стратегія економічного розвитку. – 2007. – Випуск 2021. – С. 131–137.

228. Чисельність населення на перше січня 2009 року та середня за січень – грудень 2008 року [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ds/kn/kn\\_u/kn1208\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/ds/kn/kn_u/kn1208_u.html). – Назва з титул. екрана.

229. Чисельність населення на перше січня 2010 року та середня за січень – грудень 2009 року [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/ds/kn/kn\\_u/kn1209\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/ds/kn/kn_u/kn1209_u.html). – Назва з титул. екрана.

230. Чухрай Н. І. Основні аспекти аудиту логістики в системі менеджменту / Н. І. Чухрай, О. Б. Гірна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008.

– № 624. – С. 110–116. – (Сер. Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку).

231. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А. В. Шеер ; пер с англ. Н. А. Михайлова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Весть-Мета Технология, 1999. – 152 с.

232. Шеер А. В. Моделирование бизнес-процессов / А. В. Шеер ; пер с англ. Н. А. Михайлова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Весть-Мета Технология, 2009. – 222 с.

233. Шимановська-Діанич Л. М. Методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління розвитком систем споживчої кооперації України / Л. М. Шимановська-Діанич, В. А. Власенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації. – 2007. – № 3 (25). – С. 119–123. – (Серія : «Економічні науки»).

234. Шимановська-Діанич Л. М. Особливості та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами України / Л. М. Шимановська-Діанич, Є. А. Карпенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики : зб. наук. пр.: в 2 ч. – Х. : ХІБ УБС НБУ, 2010. – Вип. 1 (8). – Ч. 2. – С. 62–67.

235. Шимановська – Діанич Л. М. Оцінка рівня зрілості управління процесами на підприємствах роздрібної торгівлі / Л. М. Шимановська-Діанич, Є. А. Карпенко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., – Донецьк : Національний гірничий університет, 2010. – Т. 2. – С. 228–229.

236. Широкова Г. В. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Г. В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – № 3 (24). – С. 76–95. – (Сер. 8 «Менеджмент»).

237. Шичков Н. А. Внутренний аудит системы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. А. Шичков, Е. Г. Орлова, Д. А. Семибратов. – СПб. : учеб.-метод. центр «Регистр-консалтинг», 2004. – Режим доступа : <http://www.gmpua.com/ISO9000/Article/InAud2004/InAud2004>.

htm. – Назва з титул. екрана.

238. Шичков Н. А. Как измерить характеристики процессов СМК / Н. А. Шичков // Методы менеджмент качества. – 2005. – № 2. – С. 14–17.

239. Щербак А. В. Процессно-ориентированные методы стратегического управления организацией : дис. ... кандидата экон. наук : 08.00.05 / А. В. Щербак. – М., 2007. – 167 с.

240. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности. Методологические проблемы современной науки : [монография] / Э. Г. Юдин. – М. : Наука, 1978. – 392 с.

241. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства / Е. С. Яхонтова. – М.: ТЕИС, 2002. – 501 с.

242. Beer M. Resolving the Tension between Theories E and O of Change. Breaking the Code of Change / M. Beer, N. Nohria. – Boston : Harvard Business School Press, 2000. – 507 p.

243. Davenport T. N. Process innovation: reengineering work through information technologic / T. N. Davenport. – Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1993. – 337 p.

244. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T. H. Davenport, J. E. Short // Sloan Management Review. – 1990. – Summer. – P. 11–27.

245. Deming W. E. Quality, productivity and competitive position / W. E. Deming. – Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.

246. Earl M. J. The new and the old of business process redesign / M. J. Earl // Journal of Strategic Information Systems. – 1994. – № 3 (1). – P. 5–22.

247. Hammer M. Beyond Reengineering: How the Process-centered Organization is Changing Our Work and Our Lives, Harper Collins Business / M. Hammer. – London, 1996.

248. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate // Harvard Business Review. – 1990. – July – August. – P. 104–112.

249. Hammer M. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution / M. Hammer, J. Champy. – New York : Harper Collins, 1993. – 32 p.

250. Hill F. M. The position of BPR and TQM in long-term organizational change strategies / F. M. Hill, L. K. Collins // *The TQM magazine*. – 1998. — Vol. 10, № 6. – P. 438–446.

251. Huber G., Glick W., Miller C., Sutcliffe K. Understanding and Predicting Organizational Change / G. Huber, W. Glick, C. Miller, K. Sutcliffe // *Organizational Change and Redesign* / Huber G., Glick W., Miller C., Sutcliffe K ; eds. G Huber, W. Glick. – N. Y., 1993. – P. 215–265.

252. Player R. Steven. Activity – based management: Arthur Andersen's lessons from the ABM battlefield / R. Steven Player, D. Keys. – 2nd. ed. – N.Y.: Wiley, 1999. – 288 p.